



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIAGNÓSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA
OFFICE EXPRESS

L.C.P. JULIO CESAR DÍAZ SÁNCHEZ

Proyecto de Tesis para optar al Título de
Maestro en Administración

ASESOR

Mtra. Leticia Rodríguez Ocaña

Villahermosa Tabasco a 01 de Marzo de 2017.



Oficio No. JEP/078/17.
Marzo 3 de 2017.
Autorización de Impresión
Trabajo Recepcional.

L.C.P. JULIO CÉSAR DÍAZ SÁNCHEZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

"DIAGNÓSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA OFFICE EXPRESS".

Está usted autorizado para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE


M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR

Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "DIAGNÓSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA OFFICE EXPRESS", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 09 días del mes de Junio del año 2017.

AUTORIZO



LCP. JULIO CESAR DIAZ SANCHEZ

Villahermosa, Tab., a 13 de Febrero de 2016.

Asunto: Liberación de Sinodales.

M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UJAT,
PRESENTE

Estimado Director:

Por este conducto hago de su conocimiento que en el Trabajo recepcional bajo la modalidad de Tesis, que nos fuera asignado para su respectiva revisión del sustentante L.C.P Julio Cesar Diaz Sánchez, titulado: "DIAGNOSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA OFFICE EXPRESS", correspondiente a la Maestría en Administración, y en la cual se han efectuado todas las observaciones y modificaciones surgidas de dicho proceso y derivadas del jurado que suscribe.

Por lo anterior, comunicamos a usted la terminación de dicha revisión de forma y fondo, por lo que estamos liberando el presente trabajo recepcional a fin de que se autorice la impresión correspondiente y se prosiga con los trámites de titulación referentes a la asignación de su examen profesional.

Sin otro particular, me despido de usted con un cordial y afectuoso saludo.

ATENTAMENTE

M.A. FABIO GARCÍA MARTÍNEZ
Presidente

DRA. HERMINIA BANDA IZETA
Secretaria

M.C. LETICIA ROBRIGUEZ OCAÑA
Vocal

DRA. AIBA DINORAH GARCÍA ÁLVAREZ
Suplente

M.A. ARTURO AGUILAR DE LA CRUZ
Suplente



c.c.p. M.A. Leonardo Hernández Triano - Jefe de Estudios de Posgrado de la DACEA,
Archivo

Indicé

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	11
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
Descripción del problema.....	15
Pregunta de investigación.....	17
Objetivo	17
Objetivo general.	17
Objetivos específicos.....	17
Hipótesis de la investigación.....	18
Operacionalización de la hipótesis	18
Justificación.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, REFERENCIAL.....	20
Marco teórico.....	20
Administración.	20
Definiciones de administración.....	20
Importancia de la administración.	21
Características de la investigación.....	22
Marco conceptual.	23
Control interno.....	23
Antecedentes de control interno	25
El sistema de control interno.	27
Objetivos del control interno.....	31
El informe (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). COSO como alternativa de diagnóstico del Sistema de control interno.	31
Fundamentos del informe COSO	32
Objetivos del informe COSO.	33
Componentes del informe COSO.....	34
Ambiente o entorno de control.....	34
Evaluación de riesgos	36
Actividades de control.....	40

Información y comunicación.....	43
Supervisión.....	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
Enfoque.....	51
Tipo de estudio.....	51
Diseño de investigación.....	51
Técnicas de selección de la información.....	51
Instrumentos de recolección de la información.....	52
Resultados.....	53
Aplicación de la herramienta y resultados.....	54
Ambiente de control.....	54
Evaluación de riesgos.....	59
Información y comunicación.....	61
Actividades de control.....	64
Monitoreo.....	66
Observación y verificación documental.....	67
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADO Y DIAGNÓSTICO.....	69
Propuesta de mejora.....	74
Pautas para implementar las propuestas de mejora.....	74
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	83

Índice de tablas

TABLA 1. INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO.....	53
TABLA 2. AMBIENTE DE CONTROL.....	54
TABLA 3. EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	59
TABLA 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	62
TABLA 5. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	64
TABLA 6. MONITOREO.....	66

TABLA 7. OBSERVACIÓN Y VERIFICACIÓN DOCUMENTAL 67

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: INTERRELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA..... 28

GRÁFICO 2: ENFOQUE DE CONTROL INTERNO 29

GRÁFICO 3: EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO..... 30

GRÁFICO 4: AMBIENTE DE CONTROL 55

GRÁFICO 5: EVALUACIÓN DE RIESGOS..... 59

GRÁFICO 6: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 62

GRÁFICO 7: ACTIVIDADES DE CONTROL..... 64

GRÁFICO 8: MONITOREO 66

GRÁFICO 9: OBSERVACIÓN Y VERIFICACIÓN DOCUMENTAL..... 68

RESUMEN

OFFICE EXPRESS, es una empresa que presta servicios de fotocopiado, enmicado, engargolado así como: comercialización de suministro para oficinas, (computo, papelería y consumibles) y recarga de tiempo aire etc. En los últimos años, la empresa ha crecido rápidamente y por tal razón la gerencia de la empresa se ve enfrentada a la necesidad de mejorar sus procesos y optimizar el control de sus recursos y actividades.

Por tal razón, se propone realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de control Interno para la empresa OFFICE EXPRESS, tomando como base los parámetros definidos por el informe COSO; con el fin de proponer ajustes al mencionado sistema de acuerdo con las falencias y necesidades de la empresa.

Para evaluar el sistema de Control Interno, se utilizan los siguientes instrumentos:

Encuesta. Principalmente el diseño y aplicación de una encuesta con preguntas de tipo opción múltiple relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO. El objetivo de la encuesta, es evaluar todos los componentes del Control Interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa.

Se valoran cinco componentes del Control Interno: 1.- Ambiente de Control, 2.- Evaluación de riesgos, 3.- Información y Comunicación, 4.- Actividades de Control, y 5.- Monitoreo.

La encuesta es aplicada en forma de entrevista personal a tres individuos relacionados con la administración de la empresa, pero de nivel jerárquico diferente.

De esta manera se aplica una encuesta al Gerente General de la Empresa, otra al asistente del gerente y una última al auxiliar de oficina. La finalidad de evaluar el

control Interno desde estas tres instancias, es validar los resultados que se obtengan con el diagnóstico, pues se debe tomar en cuenta que la percepción e intenciones acerca del control interno pueden ser unas para el Gerente de la Empresa, y la percepción de los Empleados.

Observación y Verificación Documental. Mediante la solicitud y análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, la efectividad de los controles respectivos.

Entre los resultados se destacan:

Ambiente de Control: con una calificación promedio de 2.12 se determina el mínimo cumplimiento del sistema de control interno en lo que se refiere al ambiente de control.

Evaluación de riesgos: con un valor promedio de calificación de 1.98 el nivel de cumplimiento para este ítem es mínimo.

Información y comunicación: la calificación promedio obtenida es de 2.56 ubicándose también en un mínimo nivel de cumplimiento

Actividades de control: calificación promedio de 2.77 por lo que se establece un mínimo nivel de cumplimiento.

Monitoreo: la calificación promedio para el monitoreo es de 1.33 ubicándose en un nivel de cumplimiento nulo. No se ejercen actividades de auditoría sobre los procesos y procedimientos.

Durante el proceso de auditoría, se logra establecer que la gerencia de la Empresa no vislumbra la importancia del Control Interno y las implicaciones de los riesgos que se corren por las falencias en este aspecto. Al respecto se logra generar conciencia alrededor del tema.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad principal en la aplicación del Control Interno en la Organización debe estar siempre en cabeza de la administración o gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa. Siendo función del departamento de auditoría interna, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

No obstante lo anterior, el desconocimiento sobre el tema, hace que los gerentes o directivos no mantengan interés por identificar, supervisar y mejorar el sistema de control Interno de la empresa. Esta carencia de conocimiento en el área de Control Interno obedece principalmente a que se le brinda mayor importancia a temas como las ventas, utilidades y el pago de impuestos, dejando el control como un tópico secundario en la planeación administrativa.

Es así como el presente trabajo plantea realizar un diagnóstico y una posterior propuesta de mejoramiento al sistema de control Interno de una Empresa vigente actualmente en el mercado. Para el caso, se propone la empresa OFFICE EXPRESS, donde se pueden determinar falencias en el sistema de Control Interno, fundamentadas principalmente en que nunca se ha realizado una auditoría evaluando el sistema y la no existencia de documentos soportes relacionados con el mismo. Esta situación implica evaluar, ajustar y/o mejorar el Control Interno de la mencionada empresa.

Dados los parámetros para la evaluación del sistema de control interno de OFFICE EXPRESS, se muestran inicialmente, como fundamentación teórica el modelo de control interno denominado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que se encargó de elaborar el informe) con la correspondiente descripción de las unidades a evaluar. Ambiente de Control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Se elige la evaluación con base en el informe COSO, tomando en cuenta que los planteamientos del mismo son producto de una exhaustiva investigación por parte de Organismos profesionales de Estados Unidos de América, integrada principalmente por American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA), entidades de reconocimiento internacional, quienes proponen que toda la estructura, actividades y control de una empresa parten de la ética y esta debe ser la base de los objetivos organizacionales, de esta manera se puede garantizar que se reduzcan los riesgos inherentes a cualquier organización, como por ejemplo pérdidas económicas, de imagen o de mercado.

Posteriormente, en el capítulo uno, se establece el marco del problema, en este caso la descripción de la empresa, sus actividades, y las necesidades y falencias detectadas en materia de control interno.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco teórico y/o marco referencial, donde se desarrollan las teorías y fundamentación de la presente investigación.

En el capítulo tres, se desarrolla la metodología utilizada para lograr veracidad en el diagnóstico que se ejecuta, y con la cual se esperan obtener resultados adecuados para el diseño de la propuesta. Se destaca el uso de una herramienta tipo encuesta, aplicada en tres instancias de la parte administrativa: Un cargo de nivel estratégico, un cargo de nivel técnico, y un cargo de nivel operativo, a fin de avalar lo más posible, los resultados del diagnóstico.

El capítulo cuatro presenta la propuesta de mejora, tomando como base los resultados del diagnóstico ejecutado.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas durante el desarrollo de esta investigación.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Empresa OFFICE EXPRESS inicia sus actividades el 27 de Mayo de 2012. La empresa empieza operando en un área acondicionada de su domicilio particular, Una vez que fueron creciendo las ventas acondicionaron el lugar, hicieron sus respectivas modificaciones desde el punto de vista de la cantidad de clientes, de modo que si tenían muchos clientes colocaban los estantes de servicio al cliente hacia adelante, pero como el nivel adquisitivo de las personas ha ido aumentando han tenido que moverse hacia otro local el cual es más espacioso y las instalaciones son las adecuadas para los servicios que la entidad ofrece al público en general.

El gran problema de OFFICE EXPRESS radica en no entregar a tiempo los pedidos de los clientes o la falta de mercancía, esto a causa de que no existe un buen control interno dentro de la empresa, debido a esto se podría perder credibilidad, porque los clientes no disponen con el tiempo para esperar, luego comienzan las malas recomendaciones y la mala fama es por esto que OFFICE EXPRESS, tendría que adquirir un exagerado número de materiales variados para ofrecerlo al público, trayendo como consecuencia la desorganización y el mal aprovechamiento del espacio, se tiene que tener en cuenta los dispensadores para cada tipo de material para que no ocurra ningún daño al mismo.

Desde que la empresa abrió sus puertas no ha definido un estándar de tiempo esto ha generado que se desconozca el tiempo de duración de una actividad, porcentaje de eficiencia del operario, tolerancias, el tiempo de preparación inicial, el tiempo de preparación final, tiempo de espera del cliente, demoras inevitables y necesidades principales; la causa por la cual existen estos problemas se debe a la falta de interés sobre el tema, la ausencia de información y que es una empresa manejada por el mismo propietario donde él se desempeña como empleado, y como siempre tiene capital activo no ha considerado el estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

OFFICE EXPRESS es una empresa que presta servicios de fotocopiado, enmicado, engargolado así como: comercialización de suministro para oficinas, (cómputo, papelería y consumibles) y recarga de tiempo aire etc. OFFICE EXPRESS está ubicado en la Ciudad de Villahermosa Tabasco, en el Blvd. Bicentenario s/n 116, Saloya 1ra. Sección Plaza Cedros, Tiene en promedio 4 empleados, además tiene un grupo considerable de clientes, dentro de los cuales se encuentran Universidades Públicas y entes de Gobierno entre otros.

Aunque en la Entidad lleva pocos años en el mercado (4 años), ha logrado tener el reconocimiento de sus clientes más importantes como una de las mejores empresas prestadoras de servicio de comercialización de suministro para oficinas, esto se evidencia en las evaluaciones realizadas por sus clientes

Al finalizar el año 2015, OFFICE EXPRESS, presenta ingresos de los cuales le quedan utilidades según lo informa el Gerente de la Empresa. El constante crecimiento comercial de la Entidad obedece a que ha ganado imagen en el mercado por la calidad de los servicios, además de brindar uno de los precios más bajos del mercado y atención personalizada por el gerente como política de servicio, lo cual atrae mejores ventas.

Tomando en cuenta este crecimiento, el director de la empresa se ve enfrentado ala necesidad de mejorar su proceso y optimizar el control de sus recursos y actividades, pues en la medida de su crecimiento económico, crecen también sus responsabilidades con las diferentes instancias a las que debe enfrentarse como son: sus empleados, clientes y proveedores, debido a esto, el gerente se plantea una serie de cuestionamientos dentro de los cuales el Control interno forma parte importante. Por tal

razón, se observan situaciones que conducen a pensar en la necesidad de evaluar su sistema de control interno como son:

- No existe un código de ética diseñado para la Empresa
- Faltan procedimientos documentados para sus actividades de mayor importancia
- Carece de un área contable o quien lleve sus registro
- La empresa no ha ejecutado una auditoria
- El gerente no identifica ni documenta si existen riesgos financieros, administrativos o legales para el negocio
- No hay políticas ni procedimientos definidos para la aprobación de transacciones financieras
- No tiene dentro de su marco una Visión, Misión y Objetivos a cortos y largos plazos.
- No ejecuta una supervisión y monitoreo permanente de las operaciones descentralizadas como la Contabilidad.

Dada esta situación, se genera la necesidad de fortalecer el control interno de la empresa, a fin de identificar y monitorear riesgos, mejorar su administración, establecer debilidades, fortalezas y detectar oportunidades para mejorar sus procesos operativos. Esta necesidad se fundamenta en que el crecimiento de sus operaciones, genera más información y mayores responsabilidades con los Clientes.

Es así como se propone realizar el diagnóstico del control interno, y con base en los resultados, generar una propuesta de mejoramiento. Así se contribuye a dar el paso inicial para lograr una posterior implementación de la propuesta sugerida.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la situación actual y las necesidades que a nivel de control interno manifiesta la Empresa OFFICE EXPRESS?

Objetivo

Objetivo general.

Realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de control interno para la Empresa OFFICE EXPRESS, tomando como base los parámetros definidos por el informe COSO, con el fin de proponer ajustes al mencionado sistema de acuerdo con las falencias y necesidades de la Entidad.

Objetivos específicos

1. Evaluar el funcionamiento del actual sistema de control interno de la Entidad, mediante la aplicación de herramientas como una encuesta basada en el informe COSO y la observación y verificación documental a cada uno de los diferentes componentes del sistema a fin de realizar el diagnóstico y establecer puntos de mejora.
2. Establecer los riesgos a los que se expone la empresa a través del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría para determinar las bases de la propuesta de mejoramiento.
3. Diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la identificación de las debilidades del sistema para minimizar o eliminar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa.

Hipótesis de la investigación

El control interno eficaz incide favorablemente la mejora continua de la gestión gerencial de las Empresas, mediante un proceso de implementación, operativización, evaluación y retroalimentación.

Operacionalización de la hipótesis

Variable Independiente

Control Interno Eficaz

Variable Dependiente

Mejora Continua de la Gestión Gerencial

Justificación

El control interno dentro de una Entidad es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico. De la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por lo que es necesario hacer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

Según lo anterior, la investigación que se propone con el desarrollo de este trabajo, busca abarcar los temas pertinentes al control interno, para lo cual es necesario involucrar el criterio profesional de Contador Público y los conceptos adquiridos en el área de auditoría. Esto a fin de determinar la mejor herramienta de evaluación del

sistema en un ente económico y aplicarla para obtener resultados relevantes que permitan definir conclusiones para proponer soluciones o mejoras al sistema de control interno, acorde con las necesidades detectadas.

Es así, como dado el rápido crecimiento de la empresa OFFICE EXPRESS, y la necesidad del director por identificar el funcionamiento del sistema de control interno de la entidad, a través del diagnóstico y evaluación del mismo, se espera generar propuesta de mejoramiento para su ajuste si es necesario. Esto tomando como base los riesgos encontrados dentro del sistema actual.

El diagnóstico contribuye a que la Entidad conozca los siguientes aspectos:

1. Identificar el actual sistema de control interno y su efectividad
2. Conocer los riesgos que corre según los resultados del diagnóstico
3. Establecer metas y objetivos para mejorar el control interno de la empresa
4. Documentar una propuesta que puede ser implementada para la mejora del control interno

Lo anterior permitirá garantizar de cierta forma, la fiabilidad de las operaciones de la entidad, para que la información que se emite a los diferentes organismos de control, empresas y demás interesados sea veraz y oportuna. Este tipo de evaluación al control interno, y su posterior propuesta, son un mecanismo de apoyo para la toma de decisiones de la gerencia.

Como profesional en Contaduría Pública, la oportunidad de ejecutar un diagnóstico al sistema de control interno de una entidad real, y una propuesta de mejoramiento al mismo, permite que se apliquen los conocimientos, conceptos y teorías al tema, reforzando con la práctica lo aprendido en la teoría, además de ser para futuras auditorías una carta de presentación

Finalmente, el desarrollo de la presente investigación es una contribución académica, para estudiosos en el tema mencionado que deseen aplicarlo a Entidades de las mismas características.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, REFERENCIAL

Marco teórico

Administración. La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización, como por ejemplo, los Tratados de Libre comercio, Tendencias Tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surge la necesidad de la Administración. Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.

Definiciones de administración.

“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad” (Stoner, James A. F., Administración.).

Dentro la definición anterior, se destacan los medios por los cuales el concepto de Administración es una ciencia. El Recurso Humano se persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un “Esfuerzo Humano Combinado”. La

importancia en el esfuerzo combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas.

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. (Chiavenato Idalberto, 2004).

“Proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas” (Robbins, Stephen P. Administración).

La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

La administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

“Es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas.” (Ibíd.).

Lograr la consecución de los objetivos, o más bien dicho el logro de los efectos deseados en cualquier actividad, es el término que define la eficacia. Para poder lograr que las personas alcancen su mayor productividad, es necesario guiarlos por el camino que conlleve a los objetivos de la organización, al mismo tiempo efectuar las tareas con la menor cantidad de recursos, es lo que genera la eficiencia dentro de la empresa.

Importancia de la administración.

La administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos.

Es necesario considerar cada uno de los elementos, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otras, para una mayor productividad, pues actualmente es de mucha importancia que la empresa sea muy productiva en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo mejorar a la calidad de la administración.

Es de mucha importancia explicar que la administración es esencial en todo tipo de empresa. Pues sin una función administrativa, los resultados lógicamente no son buenos y efectivos. Por consiguiente las fases del proceso administrativo son las claves esenciales para el desarrollo, eficiencia y eficacia en la organización.

Las definiciones que se exponen sobre lo que es administración conllevan a determinar su importancia a la exigencia que día a día imperan en esta época actual.

A través de una buena administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza, ya sea con fines o sin fines de lucro.

Características de la investigación

El propósito de la Administración se refiere a algo específico, como un objetivo en donde los administradores centran su atención y esfuerzo, en producir acciones exitosas, en la dirección de individuos con propósitos comunes.

La administración se logra mediante el esfuerzo de todos los que participan en las acciones u objetivos que persigue una determinada organización. Para participar en la administración, se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan en conjunto, es decir mediante los esfuerzos de los miembros de un determinado grupo.

Marco conceptual.

Control interno

Concepto, a pesar de que se trata de formular una definición propiamente dicha de lo que es el control interno, si se cree oportuno trataré en el presente capítulo el concepto de lo que se entiende como tal.

Por principio, se puede decir que, ni aun en los Estados Unidos de Norte América existe unificación en cuanto al término para designar el control interno ya que con frecuencia algunos tratadistas lo llaman con el nombre de “Internal Check” o “Internal Control”. En los libros y textos escritos en español, con frecuencia se emplean los términos “Control Interno”, “Comprobación Interior”, “Comprobación Interna” y “Control”. Gómez Morfín en su tercera edición de “El Control Interno en los Negocios” adopta el término “Control Interno” que considera el más adecuado; con la esperanza de que sea aceptado oficialmente en los países de habla española.

Un sistema de control interno, dice George E. Bennett, puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que puede involucrar la posibilidad del fraude.

Montgomery, nos dice: “El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino que por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoria continua de los detalles del negocio”.

Por otra parte, Victor Z. Brink establece que: “El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de las cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control”.

Luis V. Manrara Galán, define el Control interno como “Un sistema que consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible las operaciones principales del negocio y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguna tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos”.

El Maestro Joaquín Gómez Morfín, en la tercera edición de su obra “El control interno en los negocios”, hace una compilación de conceptos de estas tres últimas definiciones para afirmar que: “El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la Empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y las adhesión a la política prescrita”.

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores, el control interno abarca un campo de acción sumamente amplio, ya que se encuentra en todo el plan de organización de la empresa. Como interviene en todas y cada una de las operaciones del negocio, lógicamente no podemos afirmar que se encuentra sólo en un departamento; sino que por el contrario, abarca a toda la empresa.

La comisión de procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, reconoce esta amplitud al decir que: “El sistema de control interno, puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y distribución, programas de entrenamiento al personal, un cuerpo de auditoría interna.... Estudios sobre tiempos y movimientos propios de la ingeniería industrial y controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de la producción.

Para la siguiente investigación se toman en cuenta todos los aspectos del informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), igualmente implica iniciar con los conceptos de control interno y demás componentes relacionados con el tema de investigación.

En vista de lo anterior, se decide realizar el análisis tomando como base el informe COSO, dado que es una propuesta de talla internacional que permite abarcar áreas importantes en el funcionamiento de una empresa.

Antecedentes de control interno

La noción de “control” ha variado significativamente a lo largo de las últimas décadas, para pasar de una visión tradicional basada en verificaciones detectivas o correctivas, hacia una orientación más amplia que prioriza la necesidad de establecer sistemas preventivos de control.

Desde siempre, ha existido una sustancial diferencia en cuanto al entendimiento del concepto de control entre la cultura latina y la cultura anglosajona. Según la primera de ellas (originada principalmente en los países latinos de Europa y luego difundida hacia el continente americano), control se asocia con “verificación o examen”, contribuyendo a constatar desviaciones entre lo previsto y lo realizado. En cambio, considerando los

principios de la cultura anglosajona, control significa “guía, impulso correctivo”, donde subyace la idea de acción correctiva inmediata.

Como puede verse, esta última posee una inclinación más positiva, puesto que involucra la noción de proactividad en un contexto que promueva la prevención, más que el juzgamiento de hechos pasados.

Antiguamente, la noción globalmente difundida de control interno consideraba a éste a partir de un enfoque eminentemente operativo –contable, donde los controles de tipo *hard* eran los únicos aceptados, y mediante los cuales se buscaba fundamentalmente verificar ex ante o ex post que se cumplieran ciertos requisitos legales o normativos de las operaciones contables de una organización. En este sentido, es relevante señalar que la literatura gerencial moderna abandona la connotación de control y la sustituye por otras de las que se derivan las nociones de retroalimentación y aprendizaje, ya que la connotación de control se asocia invariablemente con la vertiente contraria al espíritu del Modelo COSO.

Quizás pueda considerarse que este último modelo carece de un problema semántico en cuanto a la temática que trata, ya que viene a romper los esquemas de lo que siempre se consideró como “control”. Probablemente se trate de un subposicionamiento del concepto de control, el cual no se vincula en el pensamiento de la gente con una herramienta que agrega valor, sino mucho más con la idea de “mal necesario”. Debido a las presiones existentes como consecuencia del fracaso de los sistemas antiguos de control, que no contribuyeron a evitar grandes fraudes contables y financieros, diversas organizaciones y agrupaciones de profesionales del área de contabilidad de diferentes países elaboraron nuevos modelos basados en una visión moderna e integrada. Los enfoques más conocidos de control interno diseñados durante los últimos veinte años son los Modelos COSO, *CoCo*, *Combined Code* y *Cadbury*. Entre éstos, el Modelo

COSO (de origen estadounidense) es el que mayor difusión ha adquirido, especialmente en el continente americano.

A pesar de que existen numerosos países en América Latina, como el caso de México, en los que no se cuenta con un marco formal de control generalmente aceptado, ha habido esfuerzos por parte de la comunidad empresarial por adoptar COSO como modelo más difundido. En el caso puntual de México, tal como señala Jesús González Arellano, del Instituto de Ejecutivos de Finanzas, se observa que se han hecho muchos esfuerzos por avanzar en la implementación de sistemas sólidos de control, como por ejemplo mediante la creación de comités de auditoría. Éstos han sido creados considerando requerimientos de cumplimiento, pero no han logrado establecer una dinámica eficiente en la organización que otorgue valor agregado. Cuentan con los miembros suficientes, se reúnen en los periodos marcados bajo las mejores prácticas, y sus miembros cuentan con los perfiles requeridos; sin embargo, poseen las herramientas suficientes para realmente vigilar el cumplimiento de los aspectos críticos del negocio.

El sistema de control interno.

Considerado en la actualidad como un concepto fundamental para la organización administrativa de las empresas, el control interno –según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores-, se define como: el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa prescrita.

Uno de los aspectos más importantes de toda entidad, es el de contar con un Sistema de Control Interno Consolidado. De esta manera, el sistema de control interno está

constituido por las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para proveer una seguridad razonable de que los sucesos indeseados serán detectados, prevenidos y corregidos.” (alarcos.inf-cr.uclm.es)

Por la anterior, la empresa, bajo la óptica del Control interno, debe concebirse como un todo que va desde el nivel estratégico hasta en nivel operativo de una organización.

Es así, como en el siguiente esquema se presenta la interrelación del sistema con las actividades de la empresa.

Quintal (2005), afirma que la mayoría de los micro negocios que existen en el país, carecen de conocimientos administrativos y financieros para el manejo de la misma.

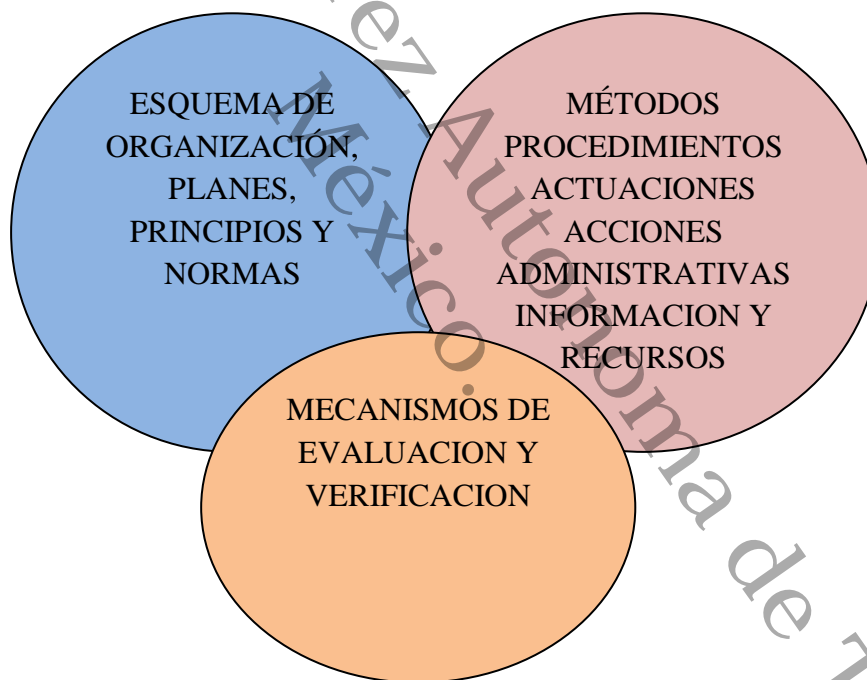


Gráfico 1: Interrelación del sistema de Control Interno con las actividades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

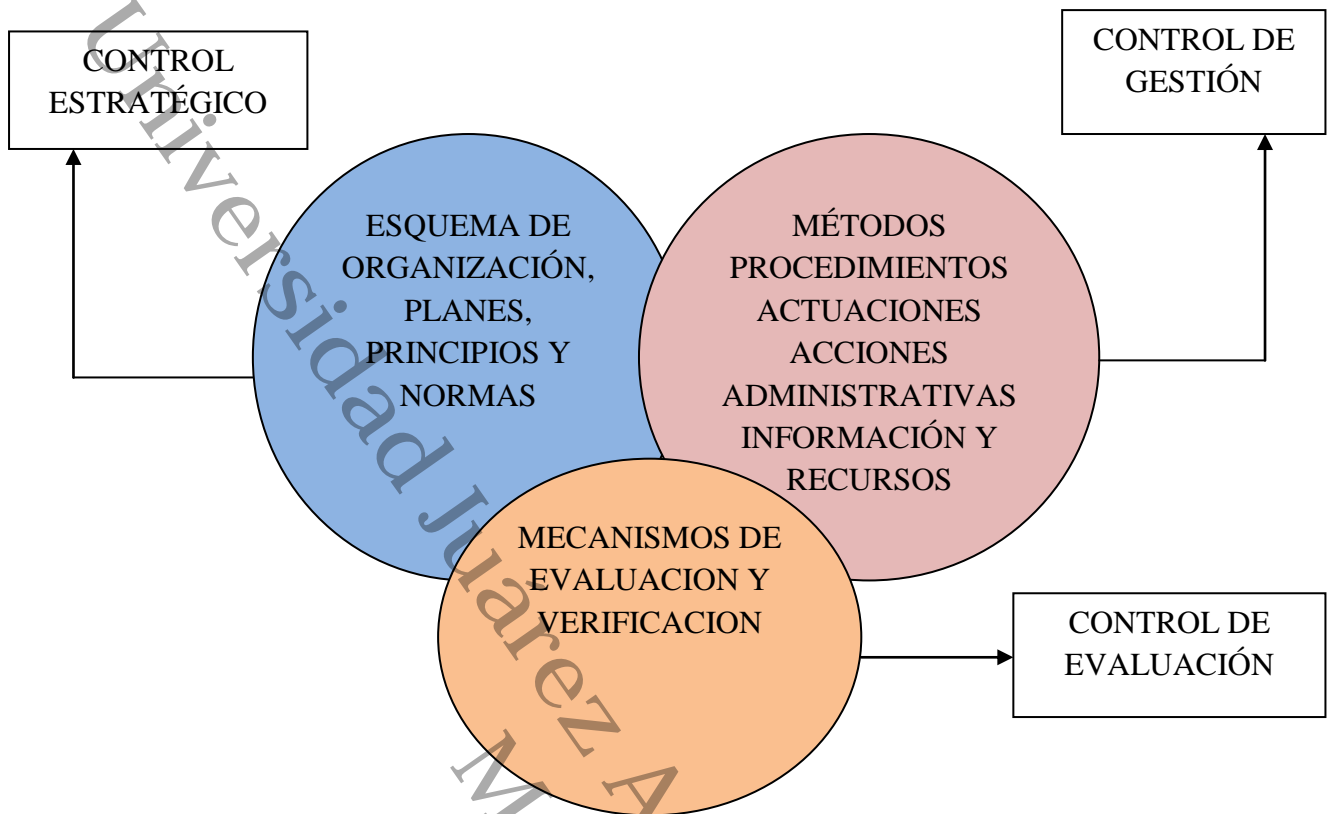


Gráfico 2: Enfoque de Control Interno

Fuente: Elaboración Propia

El control interno, al relacionarse con la Empresa, involucra los siguientes enfoques a saber:

Control estratégico: El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el medio interno de la organización.

Control de Gestión. El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos

funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Control de evaluación. Los sistemas y mecanismos de control Interno deben estar sometidos a pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud.

Las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas(respondanet.com)

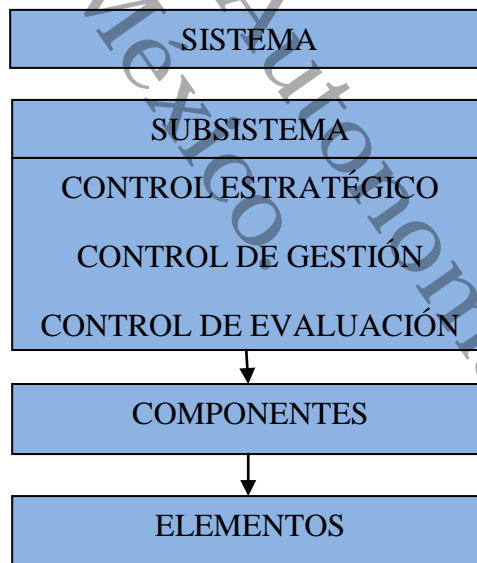


Gráfico 3: El sistema de control interno
Fuente: Elaboración Propia

Objetivos del control interno.

Entre los objetivos del control interno se tienen: Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

Promover la eficiencia de la explotación.

Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

El informe (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). COSO como alternativa de diagnóstico del Sistema de control interno.

“Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de los objetivos importantes del negocio, cada vez es mayor la exigencia de disponer de sistemas e informes de evaluación que permitan solucionar o mejorar el sistema de control.

Al ser definido el control interno como un sistema de procesos integrados en una cadena donde se involucran: la planificación, la ejecución y la supervisión, y tomando en cuenta que tanto los procesos como el control de los mismos influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y son el apoyo de las iniciativas de calidad en una empresa, es evidente que la evaluación de dicho control debe involucrar todas las instancias de la empresa.

Es así, como el informe COSO conforma una versión amplia del control interno, enfatizando en que se trata de un proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión. “En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes” Ambiente de control, Evaluación de riesgos,

Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión, genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Fundamentos del informe COSO

(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). “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 al control interno”

El informe COSO surge como uno de los sistemas de control interno de mayor importancia, este enfoque de control interno ha sido basado y orientado fuertemente a partir de la conciencia, análisis y evaluación de lo que se conoce como riesgo integral; este riesgo es asociado a todas las áreas, procesos y personas de una organización por lo que pone especial énfasis en el concepto de ambiente y entorno de control.

Este enfoque considera al control como un proceso activo que forma parte de un todo integrado; por esto, no debe ser concebido como eventos, mecanismos u órdenes de la alta gerencia o de otros departamentos en forma aislada, sino por el contrario, se visualiza como una serie de acciones, cambios o funciones que en conjunto se orientan a apoyar el logro de los objetivos propuestos. Por otra parte, ha sido reconocido como un agente generador de valor, que involucra fuertemente a las personas, que tiene un carácter proactivo y que debe ser en todos los casos reconocido como un medio y jamás como un fin en sí mismo, lo que obliga a ser eficiente, es decir, a que sus beneficios superen a los costos en él involucrados.

Objetivos del informe COSO.

El informe Coso define el Control Interno como un proceso efectuado por la junta directiva, consejo de administración, 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 los objetivos y metas establecidos por la entidad. Este informe presenta una estructura de control orientada a la satisfacción de los siguientes objetivos:

1. **Logro de Efectividad y Eficiencia en las operaciones;** es decir, guía a la entidad en los objetivos básicos del negocio, incluyendo ejecución y metas de rentabilidad y la protección de los recursos.
2. **Logro de Confiabilidad en la Información Financiera:** Aspecto que está enfocado a la preparación de información financiera confiable para todos los usuarios.
3. **Cumplimiento de las Leyes y Normas que regulan la entidad:** tratando de velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales la empresa está sujeta.

Estos objetivos son conocidos también, como categorías componentes de la estructura de control, las que en forma sistemática operan a diferentes niveles de efectividad, lo que amplía el concepto de control interno tradicional, integrando sistemas, métodos, equipos y personas al interior de la entidad.

COSO considera que los controles internos son mucho más efectivos cuando los procedimientos se construyen dentro de la entidad, integrando sus partes como un todo, para así lograr eficacia en sus operaciones. Otro aspecto que recoge este informe, es que el control involucra a las personas que conforman la entidad: es sabido que en ningún momento las organizaciones podrán conocer todos los riesgos a los cuales se

exponen, como así tampoco desarrollar controles dirigidos a cada uno de ellos, es por esto la importancia de que las personas que conforman estas organizaciones reconozcan el riesgo y los controles asociados a ellos, de manera que puedan responder apropiadamente ante situaciones críticas.

Un tercer aspecto señala la importancia de la comprensión de las limitaciones del control, ya que no se puede esperar prevenir cada problema con un control o dejar a toda la organización satisfecha y la conciencia de que éste no garantiza el cumplimiento de los objetivos, sino que provee un grado de razonable seguridad a los directivos de la organización en este sentido.

Cabe señalar que cada entidad tiene su propia misión, a partir de la cual se establecen los objetivos a alcanzar y las estrategias para conseguirlos, es por ello que todas las empresas tienen objetivos diferentes entre sí, aún cuando compartan algunos, tales como: mantener una imagen dentro de la industria, proveer declaraciones financieras confiables, operar conforme a las leyes y regulaciones. (WARREN CARL S., 2005)

Componentes del informe COSO.

El informe COSO. Es un informe integrado que identifica los siguientes cinco componentes de control interno:

Ambiente o entorno de control.

El primer componente del control interno es el entorno de control, el cual sirve de base y es en el que descansa la estructura de control interno. Influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Esta influencia no es solo sobre el diseño de los sistemas sino también sobre su funcionamiento diario. Tanto los antecedentes como la cultura de la organización inciden sobre el entorno de control. Constituye la base de todos los demás elementos del

control interno, aportando disciplina y estructura. A su vez considera los siguientes elementos:

Integridad y valores éticos. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, afectando a todos los componentes del mismo, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Compromiso de competencia profesional. Señala que la necesidad de contar con empleados competentes es obvia, particularmente en este ambiente. En este sentido es importante que la administración defina los niveles de competencia requerida para el personal, según sea cada trabajo en particular y reconozca a su vez los conocimientos, habilidades y nivel de perfeccionamiento adicional que éstos necesitan. Necesidad que puede y debe ser satisfecha mediante una capacitación dirigida y continuada.

Consejo de administración y comité de auditoría. Es importante también que la entidad cuente con un Comité de Auditoría, el cual debe revisar y monitorear tanto la auditoría externa como la interna, preocuparse por los estados financieros, la calidad del control interno de la organización y de todo aquello vital para el éxito empresarial.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión. Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Estructura organizativa. Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos en el ámbito de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.

Asignación de autoridad y responsabilidad. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Diferencias e implicaciones. El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios de valor y en los estilos de dirección. Los entornos de control pueden variar por una serie de razones. Dado que no hay dos divisiones operativas o filiales nacionales o extranjeras que se gestionen de la misma manera, es poco probable que los entornos de control sean iguales. Por tanto, es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno.

Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Evaluación de riesgos.

Todas las organizaciones están expuestas a una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas, los que de materializarse afectan o impiden el logro.

de los objetivos de la empresa; esto las lleva a tomar decisiones al respecto, pudiendo optar por asumir, evitar o controlar aquellos riesgos que le sean significativos.

Sea cual sea finalmente la decisión al respecto, las empresas en forma previa deberán identificar (conocer) y evaluar los riesgos que las afectan, a objeto de poder decidir sobre los mismos. La evaluación del riesgo para COSO. Comprende tanto la identificación y análisis de éstos, en función de los cumplimientos de los objetivos, como las decisiones de cómo enfrentarlos. En algunos casos es necesario que la organización asuma ciertos riesgos para poder crecer, ya que su control podría no resultar costo / beneficioso y el optar por evitarlos podría obligar a la empresa a dejar de hacer cosas necesarias para su éxito.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos 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.

Objetivos relacionados con las operaciones: Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

Objetivos relacionados con la información financiera: Se refiere a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

Objetivos de cumplimiento: Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos, (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

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 al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Identificación de los riesgos. A nivel de empresa. Los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos.

Factores externos

1. Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
2. Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
3. La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
4. Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.

5. Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
6. Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos

1. Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
2. La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de conciencia sobre el control dentro de la entidad.
3. Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
4. La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causa de apropiación indebida de los recursos.
5. Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

A nivel de actividad. Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados para cada actividad de la empresa. El tratar los riesgos a este nivel, ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, marketing, desarrollo tecnológico, e investigación y desarrollo. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad. 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.

Actividades de control.

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos para una mayor seguridad en el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Una vez identificados, analizados, evaluados, categorizados y jerarquizados los riesgos, la dirección de la entidad deberá decidir entre asumir, evitar o controlar los mismos. Si opta por esta última alternativa, deberá en lo concreto desarrollar actividades de control, las que a objeto de lograr el éxito esperado, deberán ser manejadas apropiada y oportunamente, es decir, si la dirección no se asegura de la existencia, calidad y cumplimiento de estas acciones pone en jaque el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Se podría afirmar que este informe integra las actividades de control con la evaluación de riesgos. Así mismo, las actividades de control involucran todas las áreas de la organización, a todos los niveles y a todas las funciones, como son: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de la ejecución de las operaciones, salvaguarda de los recursos y segregación de responsabilidades.

Tipos de actividades de control La gama que se expone a continuación muestra la variedad de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

Análisis efectuados por la dirección. Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejoras de los procesos de producción, programas de contención o reducción de coste. Seguimiento de la puesta en marcha de nuevos productos, de creación de sociedades de riesgo compartido o de financiación.

Gestión directa de funciones por actividades. Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información. Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.

Controles físicos. Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento. El análisis de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.

La clasificación o tipos de actividades de control dependerán del estilo de dirección de la empresa y que estas sean apropiadas a los riesgos existentes. 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.

Segregación de funciones. Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse (constituyen la base del segundo elemento) y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. A menudo las políticas se comunican verbalmente. Las políticas pueden ser eficaces aunque no estén escritas en situaciones donde las políticas hacen referencia a prácticas muy asimiladas y conocidas y en pequeñas empresas donde las vías de comunicación solo implican un número limitado de responsables, lo cual facilita la interacción y supervisión del personal. Independiente a que las políticas se establezcan por escrito o no, hay que implantarla de forma seria, concienzuda y coherente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo de forma mecánica, sin concentrarse en el objetivo por el que se ha establecido la política.

Se deben efectuar acciones correctivas apropiadas de acuerdo al resultado obtenido en la aplicación de los procedimientos. Las acciones de seguimiento pueden variar según el tamaño y la estructura organizativa de la empresa, desde un proceso de informes formales, hasta el caso del empresario que se acerca a un subalterno en un cargo directivo para discutir lo que ha salido mal y que es lo que hay que hacer.

Controles sobre los sistemas de información. 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.

Información y comunicación.

Información. 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.

La Calidad de la información. La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y

controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. 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. ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad. ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad. ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud. ¿Los datos son correctos?

Accesibilidad. ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. En caso contrario, el sistema no facilitará la información necesaria a la dirección y otros empleados. Poder disponer de información adecuada, oportuna y accesible es esencial para implantar el control. Por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de control interno, también han de ser controlados. La calidad de la información puede depender del desarrollo de las actividades de control.

La comunicación. 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 qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es la 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.

Supervisión.

Este último componente que según el informe COSO debe formar parte de un sistema de control interno, ya que las actividades de supervisión o monitoreo proveen efectividad en el funcionamiento del control y permiten identificar sus debilidades.

El proceso de supervisión consiste en una evaluación del plan y del funcionamiento de los controles sobre una base oportuna, efectuada por personal adecuado. Éste se aplica a todas las actividades dentro de una organización y a veces alcanza a lo realizado por contratistas externos.

La supervisión o monitoreo puede ser efectuada mediante actividades continuadas o por evaluaciones separadas. Las actividades continuadas se construyen con el proceso del

negocio y pueden ser evaluadas en forma separada por la dirección, auditores internos o agentes externos.

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) La revisión y frecuencia de las actividades de supervisión y monitoreo dependerá del riesgo que se pretenda controlar y del nivel de conformidad respecto del proceso de control existente.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), 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.

Objetivos del Sistema de Control Interno. Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

1. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
2. Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
3. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
4. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

5. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
6. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
7. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
8. Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Características del control interno. Son características del control interno las siguientes:

1. El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad.
2. Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
3. En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
4. La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.

5. Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

Elementos para el Sistema de Control Interno. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

1. Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
2. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Campo de aplicación. La presente Ley se aplicará en todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

Responsabilidad del control interno. El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

Contratación del servicio de control interno con empresas privadas. Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas. Sus contratos deberán ser a término fijo, no superior a tres años, y deberán ser escogidos por concurso de méritos en los siguientes casos:

1. Cuando la disponibilidad de los recursos técnicos, económicos y humanos no le permitan a la entidad establecer el Sistema de Control Interno en forma directa.
2. Cuando se requieran conocimientos técnicos especializados.
3. Cuando por razones de conveniencia económica resultare más favorable.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque

La población objeto de estudio es la empresa OFFICE EXPRESS. Con sus procesos, funciones y todo lo pertinente para el diseño del sistema.

Tipo de estudio

Se establece una investigación de carácter descriptivo, dado que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables”. Para el caso, se analizaron datos de los aspectos internos de la empresa en mención a fin de evaluarlos y emitir conclusiones pertinentes al sistema de control interno. Además, la investigación incluye la identificación de los diferentes conceptos utilizados acerca del tema.

Diseño de investigación

Se utiliza el método inductivo dado que de observaciones particulares, como es el caso de los sistemas de control, se llega a conclusiones generales sobre la efectividad del sistema general de control interno. De la misma manera, se utiliza el método de análisis tomando en cuenta que se identifican y analizan cada una de las partes del sistema.

Técnicas de selección de la información

Se clasifica la información obtenida de la empresa a través de encuestas, observación, inspección documental y análisis de procesos. Esta información es analizada de manera cuantitativa y cualitativa para obtener un resultado acorde con el objetivo del tema que se está desarrollando.

La información para establecer el diagnóstico se obtiene a través de una encuesta diseñada con preguntas pertinentes a los sistemas de control de la empresa e igualmente aplicando la metodología del informe COSO.

Instrumentos de recolección de la información.

Para evaluar el sistema de control interno, se utilizan los siguientes instrumentos:

Encuesta. Principalmente se hace el diseño y aplicación de una encuesta con preguntas de tipo abierto (ver anexo 1- encuesta) relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO. El objetivo de la encuesta, es evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa.

Se valoran cinco componentes del Control Interno: 1. Ambiente de Control, 2. Evaluación de riesgos, 3. Información y Comunicación, 4. Actividades de Control y 5. Monitoreo.

La encuesta es aplicada en forma de entrevista personal a tres individuos relacionados con la Empresa, pero de nivel jerárquico diferente. De esta manera se aplica una encuesta al Administrador General de la empresa, otra a al Empleado de mostrador y una última al auxiliar de reparto. La finalidad de evaluar el control interno desde estas tres instancias, es validar los resultados que se obtengan con el diagnóstico, pues se debe tomar en cuenta que la percepción e intenciones acerca del control interno pueden ser unas para el Administrador de la empresa, y la percepción de los empleados otra.

Observación y verificación documental. Mediante la solicitud y análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos.

Resultados.

Las respuestas de las tres encuestas fueron tabuladas (ver anexo 2-tabulación resultados) y se realizó un primer análisis narrativo que permite visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

Para cada uno de los componentes del control interno hay cuatro posibles respuestas (siempre, casi siempre, a veces y nunca) a las cuales se les asigna un valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento (ver tabla 1). Posteriormente los valores asignados según las respuestas se promedian para obtener una calificación final del componente, y de esta manera determinar su nivel de eficiencia:

INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Siempre	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio
Casi siempre	3	Medio	Cumplimiento Parcial
A veces	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento
Nunca	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo

Tabla 1. Interpretación de los niveles de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

Esta misma técnica se aplica para la observación documental, obteniendo así dos puntajes para cada evaluación.

En principio el sistema de control interno de la empresa, según los resultados de las dos evaluaciones, está en el mínimo cumplimiento, y la presentación de los resultados y análisis se expresan como sigue:

Aplicación de la herramienta y resultados

Tabulación De Resultados

Para evaluar los componentes del sistema de control interno, según el modelo COSO, se aplica una encuesta de la cual se obtienen los siguientes resultados:

Ambiente de control.

Para el ambiente de control se realizan 21 preguntas. Estas preguntas son contestadas por los tres encuestados bajo las opciones de “siempre”, “casi siempre”, “A veces” y “nunca”. Según lo contestado por los encuestados, a cada pregunta se le adjudica el valor correspondiente relacionado en la tabla.

AMBIENTE DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Integridad Y Valores Éticos	2,22
Compromiso Y Competencia Profesional	2,56
Consejo De Administración Y Comité De Auditoría	1,33
Filosofía De Dirección Y Estilo De Gestión	2,89
Estructura Organizativa	2,56
Asignación De Autoridad Y Responsabilidad	1,93
Políticas Y Prácticas En Materia De Talento Humano	1,33
TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL	2,12

Tabla 2. Ambiente de control

Fuente: Resultados de Encuestas

Las respuestas de los tres sujetos son promediadas, por ejemplo, si la persona 1 marcó siempre y las personas 2 y 3 marcaron casi siempre, los resultados se suman y se promedian.

De igual manera, para los distintos aspectos evaluados para el ambiente de control (integridad y valores éticos, compromiso y competencia profesional, consejo de administración, filosofía de la dirección, estructura organizativa y asignación de

autoridad), se promedian los resultados a fin de establecer un valor promedio total para este apartado.

De esta manera se obtiene una calificación promedio para cada uno de los componentes del control según el informe COSO.

En la tabla dos se refleja el resultado para el ambiente de control de 2,12. Tomando en cuenta que la calificación óptima debe ser 4 para determinar un cumplimiento satisfactorio, en la gráfica se hace la comparación entre lo esperado y lo encontrado a fin de emitir el concepto correspondiente.

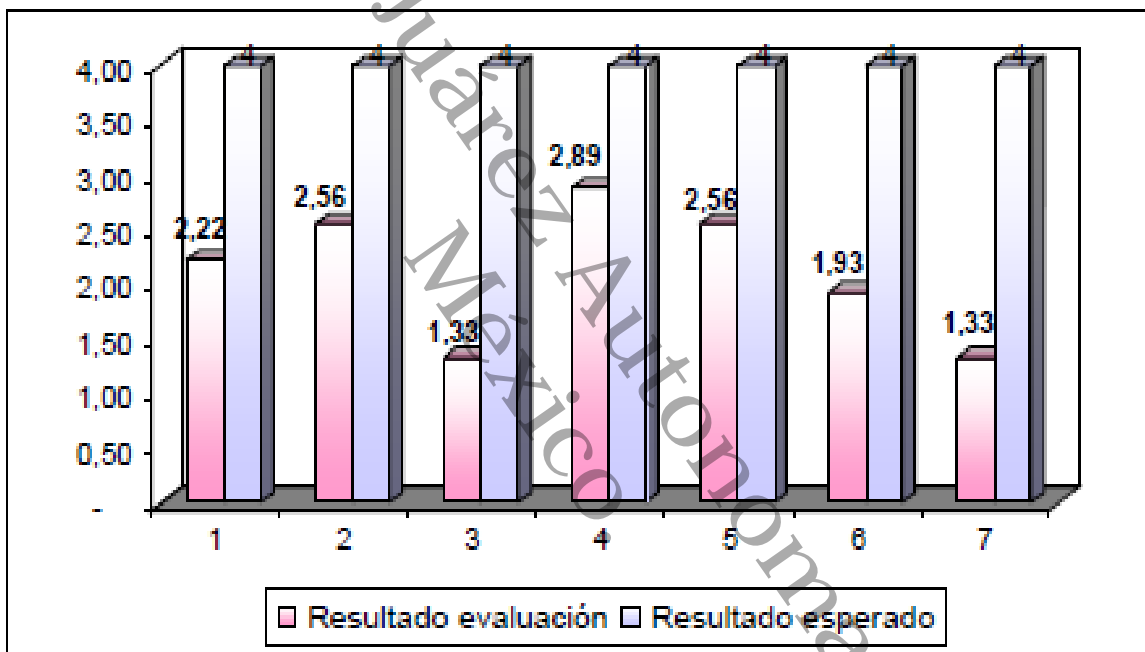


Gráfico 4: Ambiente de control

Fuente: Encuestas

Con una calificación promedio de 2,12 (ver tabla 2) se determina el mínimo cumplimiento del sistema de control Interno (ver tabla 1) en lo que se refiere al ambiente de control. Esta calificación se justifica de la siguiente manera:

En particular con los elementos referidos pertinentes a la integridad y los valores éticos, en la empresa no existe, ni se divulga un código de conducta o de ética; a pesar de que reconocen que con alguna frecuencia la dirección enfatiza en forma verbal en diferentes

espacios de encuentro del personal, la importancia de la integridad y comportamiento ético, no hay evidencia de que esto se cumpla.

En este mismo sentido, los entrevistados refieren que la dirección responde ante violaciones de normas de comportamiento o comportamientos antiéticos. La respuesta de la gerencia depende básicamente del tipo de conducta generada, en el caso de OFFICE EXPRESS, el director reporta que las falencias más frecuentes en este sentido son los robos de mercancía, y la medida correctiva cuando se identifican estos casos es retirar al empleado de la empresa. Como medida preventiva, es necesario realizar periódicamente requisas a los empleados.

En cuanto a la variable de compromiso con la competencia profesional, por un lado, la empresa no cuenta con descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos. Aunque si se suele realizar una evaluación del perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación de personal. Efectivamente, sobre este tema no se hallan evidencias de manuales de funciones y responsabilidades que permitan que los empleados tengan pautas para el desarrollo de su trabajo.

Por otro lado, el nivel estratégico expresa que los empleados demuestran tener los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto, pues en el proceso de contratación, es importante que estos tengan experiencia en el cargo que deben desempeñar.

Aunque el nivel estratégico refiere que se cuenta con mecanismo de control interno, según los resultados de la encuesta y el sondeo realizado con algunos trabajadores de la empresa, estos no son conocidos por el personal. De igual forma, no se identifica actualmente un consejo de administración, un comité de auditoría, o auditor interno o externo delegado para examinar periódicamente las actividades de la empresa, presentar

opiniones y alternativas y tomar las medidas necesarias en pro de la mejora o mantenimiento satisfactorio del control interno.

En relación con la filosofía de dirección y el estilo de gestión, el nivel estratégico tiene la percepción de que se protegen los activos de la empresa (incluyendo los bienes intelectuales y la información).

En el estilo de la gestión, ocasionalmente se establecen mecanismos para reducir al mínimo las influencias externas e internas que puedan afectar estimaciones contables y minimizar otros juicios del acceso o uso no autorizado de información de esta índole.

En este sentido, existe una opinión diferente de los tres niveles de la organización en el conocimiento y empleo de procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización, pues aunque la gerencia refiere que implementa mecanismos de control para controlar las estimaciones contables, los niveles táctico y operativo no lo perciben. Sin embargo, es de destacar que estos mecanismos no siempre deben ser detectados por estos niveles, dado que el manejo contable está a cargo de un Contador externo y el director controla directamente sus actividades.

La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía, según lo estiman el nivel estratégico y el operativo. Lo mismo no sucede con el nivel táctico, para quien la estructura es insuficiente, pues considera que el volumen de trabajo es alto, esto porque los niveles de ingresos de la empresa aumentan, pero sin embargo la cantidad de personal administrativo es la misma. Además argumenta que para la magnitud de ingresos por ventas, y las transacciones que se derivan de esto, la empresa debe considerar en conformar su propio departamento contable, y no delegar esta función en manos de un contador externo. De esta manera, podría obtener mayor control sobre sus actividades en el manejo de los recursos.

No obstante, el nivel estratégico se preocupa por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones. Sin embargo, en relación con la variable de asignación de tiempo a los empleados para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente, el nivel estratégico asume que por lo general es suficiente, mientras que para el nivel táctico no lo es todas las veces, y para el operativo el tiempo de trabajo no es suficiente para cumplir con sus responsabilidades y funciones.

De la misma forma parece existir disparidad de percepción en relación con la asignación de autoridad y responsabilidad, no parece darse de forma sistemática. Para el nivel estratégico existe la información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona, en cambio para los niveles táctico y operativo ello nunca es claro. De igual forma acontece con la apreciación sobre la clara segregación de actividades incompatibles, caso para el cual la gerencia y el nivel operativo perciben que es clara, cosa no evidente para el nivel táctico.

Sobre los aspectos administrativos, contables y financieros de la estructura organizativa, el nivel estratégico refiere tener el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad, y se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las practicas de seguridad. Sin embargo los procesos contables se delegan a un contador externo, aunque la facturación, emisión de cheques y recaudos están a cargo del administrador de la empresa.

En materia de políticas y práctica en recursos humanos, no existe suficiente explicites y claridad en la formulación, aplicación y comunicación de normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción,

remuneración, de personal que sean aplicables a la empresa. De la igual forma, no existe un mecanismo de evaluación periódica del desempeño del trabajo de cada empleado.

Evaluación de riesgos.

Para la evaluación de riesgos se determinan 13 preguntas, y se promedian bajo la misma metodología utilizada para el ambiente de control.

Como resultado se obtiene una calificación de 1,98, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

EVALUACIÓN DE RIESGOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Objetivos Globales De La Entidad	2,17
Objetivos Específicos Para Cada Actividad	1,78
Riesgo	1,81
PROMEDIO TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGOS	1,98

Tabla 3. Evaluación de riesgos
Fuente: Resultados de encuestas

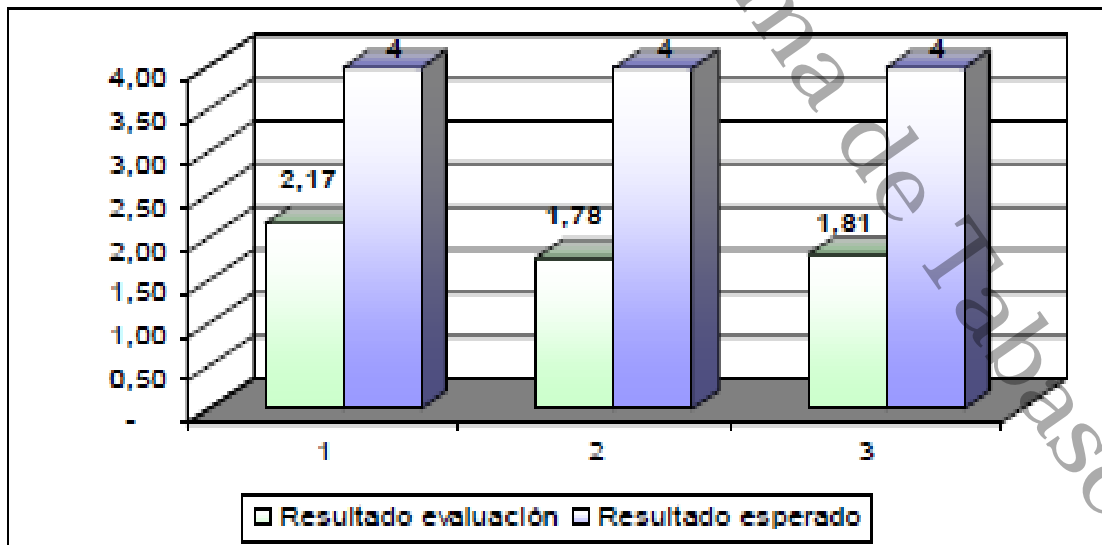


Gráfico 5: Evaluación de riesgos
Fuente: Resultados de encuestas

Con un valor promedio de calificación de 1,98, el nivel de cumplimiento para este ítem es mínimo. La evaluación permite determinar lo siguiente:

A nivel general, parece no mostrarse consistente en establecer, comunicar y monitorear los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otros. La percepción del nivel estratégico es que se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos que se plantean, pero el nivel táctico infiere que no todas las veces esto se cumple y el nivel operativo percibe que ello nunca ocurre.

Una percepción similar se tiene en relación con los objetivos específicos para cada actividad, no hay consistencia en su establecimiento y revisión periódica para comprobar que continúen siendo relevantes. Para los niveles táctico y operativo estos objetivos parecen no incluir criterios de cuantificación ni explicitar los recursos necesarios para alcanzarlos, ni contar con la participación de los directivos o supervisores responsables de actividades o departamentos en su determinación. Sin embargo el nivel estratégico afirma que se establecen y controlan objetivos específicos que involucran a todas las áreas de la empresa.

En cuanto se refiere a los riesgos, se asume que son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa, Así como también los activos. No ocurre igual con el establecimiento de un proceso de evaluación de riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de estos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir.

Lo mismo acontece con la identificación de riesgos que resultan de la entrada a nuevos mercados o líneas de negocios, el ofrecimiento de nuevos productos y servicios, el cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información y otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador, para la gerencia se

identifican estos riesgos, mientras que los niveles táctico y operativo mencionan que esto nunca ocurre.

Un comportamiento similar ocurre con la adopción de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa, la gerencia dice que se adoptan mecanismos para anticiparse a los cambios dramáticos del ambiente, pero los niveles táctico y operativo mencionan que nunca se adoptan.

Un último punto con relación a la evaluación del riesgo, tiene que ver con si se establecen procesos para asegurar que la parte contable, en este caso el Contador de la empresa que realiza el proceso de manera externa, conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno. Al respecto el nivel estratégico y el nivel táctico perciben que por lo general se establecen dichos procesos, el nivel operativo nunca lo percibe. Aunque el nivel estratégico y táctico mencionan tales procesos, lo cierto es que no se hallaron evidencias documentadas al respecto.

Los cambios que puedan tener las prácticas contables de la empresa, y los procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca las transacciones significativas, son relevantes para poder determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas.

Información y comunicación.

Para este nivel se realizan 10 preguntas, las cuales son promediadas por cada factor evaluado (información y comunicación) a fin de obtener el promedio total para este ítem.

En promedio se obtiene una calificación de 2,56, siendo el resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Información	2,38
Comunicación	2,73
PROMEDIO TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2,56

Tabla 4. Información y comunicación

Fuente: Resultados de encuestas

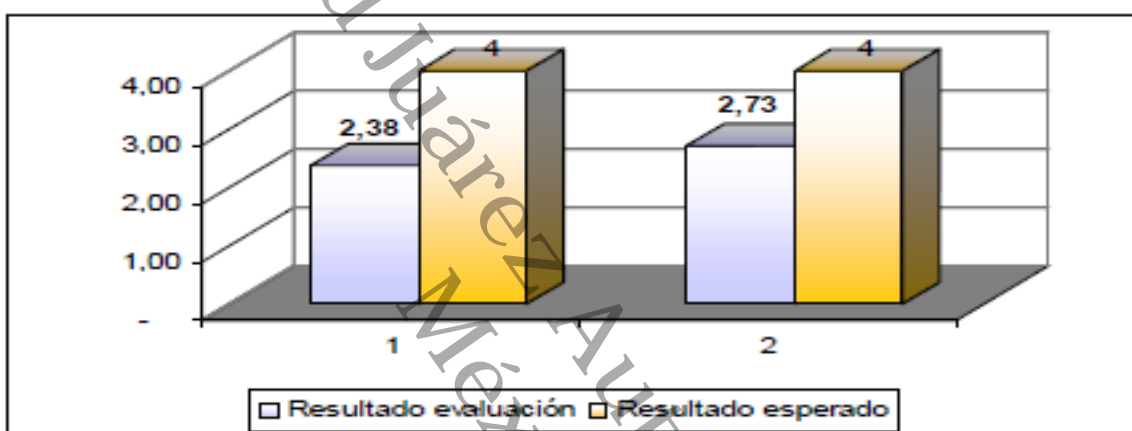


Gráfico 6: Información y comunicación

Fuente: Resultados de encuestas

La calificación promedio obtenida es de 2,56, ubicándose también en un mínimo nivel de cumplimiento. En cuanto a la información, la gerencia recibe a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, hay aspectos tales como los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos, que no siempre parecen estar definidos y medidos.

Los sistemas de información son por lo general desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones, según los refiere el nivel estratégico y el táctico. Sin embargo, no

se determina evidencia de esto, pues los planes estratégicos no presentan documentación alguna.

Para la organización parece resultar suficiente, en la mayoría de casos, la coordinación y flujo de información entre las funciones/departamento de contabilidad y procesamiento de sistemas de información.

En relación con el manejo de información de la organización por parte de externos, la gerencia menciona que se establecen aplicaciones o transacciones importantes que son ejecutadas/ procesadas por agentes externos que prestan estos servicios, en este caso, la parte contable de la empresa, incluyendo los impuestos son realizados por un Contador externo, ello es de conocimiento de la gerencia y no de los niveles intermedio y auxiliar.

En este mismo sentido, solo la gerencia refiere que destina recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo, pero al respecto no se observaron evidencias que comprobaran tal afirmación.

La empresa, en materia de seguridad de información no demuestra consistencia en el hecho de contar siempre con copia de los programas de aplicación y los archivos cruciales para el funcionamiento de la organización, de la misma forma no existe un plan actual de recuperación oportuna de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio. La información electrónica crítica nunca es respaldada diariamente, ni guardada fuera de las instalaciones de la empresa.

En la variable de comunicación, perciben que son claramente definidas y divulgadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la empresa. Casi siempre se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los

empleados comuniquen situaciones impropias, de igual forma, dichas situaciones reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente.

El personal refiere que cuenta con la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo en la mayoría de situaciones.

El gerente menciona que la empresa cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones, pero los niveles intermedio y auxiliar no lo reconocen.

Actividades de control.

Para evaluar este elemento, se realizan 10 preguntas, las cuales se promedian entre los tres encuestados y entre el número de preguntas, a fin de obtener la calificación promedio para este aspecto.

ACTIVIDADES DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Análisis De La Dirección	2,44
Controles Físicos	2,08
Indicadores	3,00
Políticas Y Procedimientos	3,00
PROMEDIO TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL	2,77

Tabla 5. Actividades de control
Fuente: Resultados de encuestas



Gráfico 7: Actividades de control
Fuente: Resultados de encuestas

Calificación promedio de 2,77 por lo que se establece un mínimo nivel de cumplimiento:

Según el nivel estratégico de la empresa, se establecen prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año.

La gerencia expresa que se involucra en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar.

El nivel estratégico el 80% de las veces revisa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la empresa, según lo manifestado por el gerente.

Aunque el nivel estratégico se plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, y estos son comunicados y monitoreados, ello no resulta siempre percibido por los niveles táctico y operativo. Al verificar la existencia de documentación soporte de los mencionados planes, no se hallan evidencias al respecto. La gerencia manifiesta que estos planes se proponen de manera verbal en las reuniones con los empleados de la empresa.

Existe irregularidad en la frecuencia en que son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento y comunicar estas variaciones al nivel estratégico. Parece ocurrir lo mismo con el planteamiento de un sistema de presupuesto y la formulación de indicadores clave de rendimiento y la identificación de sus variaciones. En concreto, el nivel estratégico de la empresa no propone un presupuesto, y por tanto no se generan controles alrededor de este.

La gerencia, con frecuencia establece procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. Ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados.

En cuanto a la confidencialidad y el acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos, el nivel estratégico dice siempre establecer procedimientos para prevenir estas situaciones, pero para el nivel táctico y operativo no todas las veces percibe este aspecto.

Monitoreo.

Para el elemento monitoreo se diseñan dos preguntas enfocadas a percibir la existencia de un elemento de control y auditoría sobre los procedimientos y procesos de la empresa.

Al respecto, se revela un promedio de 1,33 de calificación, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

MONITOREO	1,33
------------------	------

Tabla 6. Monitoreo

Fuente: Resultados de encuestas

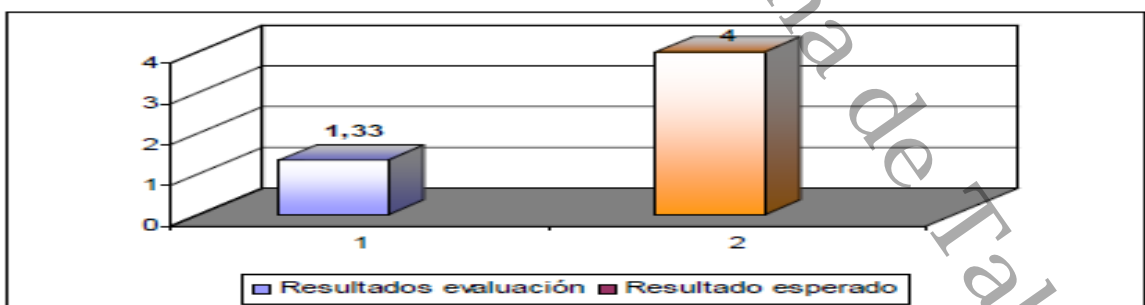


Gráfico 8: Monitoreo

Fuente: Resultados de encuestas

La calificación promedio para el monitoreo es de 1,33 ubicándose en un nivel de cumplimiento nulo.

No se ejercen actividades de auditoría sobre los procesos y procedimientos. Si bien el nivel estratégico ejerce actividades de monitoreo, no existe un procedimiento a seguir en las actividades de auditoría para evaluar el control interno.

Al respecto, es importante que la empresa proponga un procedimiento de auditoría y este sea aplicado por un auditor interno o externo a fin de evaluar periódicamente los aspectos de control interno de la empresa, y mejorar las falencias que se detecten al respecto.

Observación y verificación documental.

Con el objeto de evaluar el control con referencia a las actividades financieras relevantes de la empresa, se realiza una observación y verificación documental aplicando el mismo criterio de calificación y promedios implementados para la encuesta.

Es así, como se analizan seis aspectos financieros relevantes para la empresa, y a criterio propio se les asigna una calificación según el nivel de cumplimiento, a fin de establecer el promedio para cada ítem y posteriormente un promedio total.

De esta manera, se encuentra que la calificación es de 2,66, siendo el resultado esperado 4 para determinar un nivel de cumplimiento satisfactorio.

ASPECTO OBSERVADO	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACION ESPERADA
Disponible	3,12	4
Planta Y Equipo	2,00	4
Gastos Y Compras	2,92	4
Nomina Y Personal	2,92	4
Cuentas Por Cobrar	2,08	4
Cuentas Por Pagar	2,92	4
VALOR TOTAL	2,66	4

Tabla 7. Observación y verificación documental

Fuente: Elaboración propia con resultados de encuesta

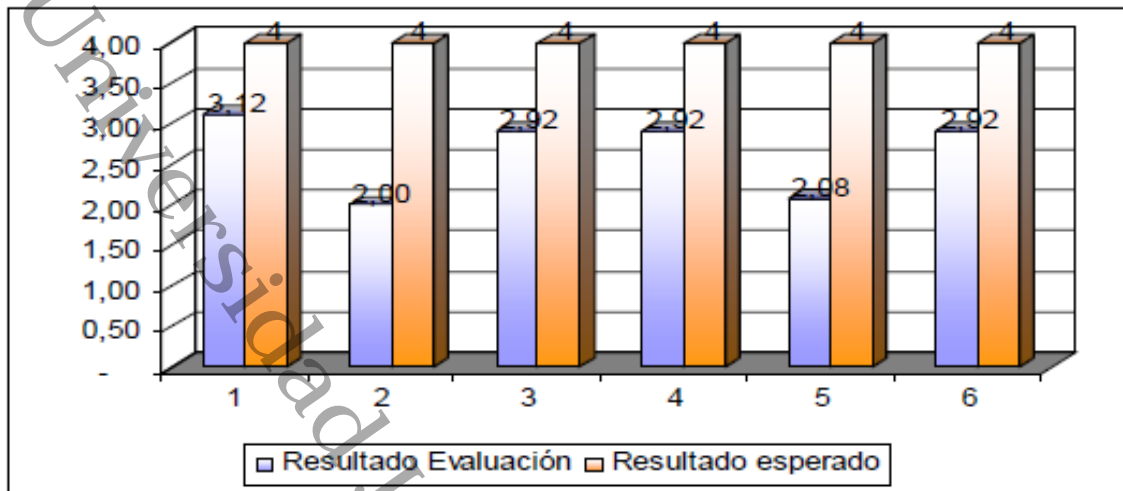


Gráfico 9: Observación y verificación documental

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene una valoración promedio de 2,66, permitiendo establecer un mínimo nivel de cumplimiento. El punto más crítico es el manejo de la planta y equipo. Con respecto a la planta y equipo, se determina que se carece de programas de mantenimiento preventivo, no hay capacitación para los operarios de las máquinas en pro del buen uso de las maquinarias y los riesgos que se corren en la manipulación de las mismas, y la carencia de manuales de funciones y responsabilidades de los operarios de las máquinas.

Aunque muchos de los valores se aproximan a una calificación 3, es necesario que la empresa cumpla requerimientos que aseguren un eficiente funcionamiento del sistema de control interno a fin de promover y preservar la seguridad de los recursos de la empresa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADO Y DIAGNÓSTICO

Una vez evaluado el sistema de control interno, se establecen las siguientes debilidades:

1. Predominio de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa.
2. Ausencia total de manuales de funciones y procedimientos
3. Ausencia total de código de ética y conducta, y divulgación del mismo
4. No hay establecidos por escrito procedimientos de control interno
5. No se conocen los riesgos del negocio
6. No hay mecanismos para identificar riesgos
7. No se establecen indicadores de gestión
8. Existe personal sin afiliaciones a seguridad social y sin contratos escritos de trabajo
9. No se diseñan planes estratégicos ni presupuesto
10. No se hacen copias de seguridad de los archivos de la computadora
11. No se limita el acceso a la información de la empresa
12. Los activos fijos no están asegurados.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PROPUESTAS DE MEJORA.

Con base en el diagnóstico, a continuación se redactan los riesgos que actualmente corre la empresa por las falencias detectadas y las medidas inmediatas que se pueden ejecutar para mejorar y evitar los riesgos:

Falencias detectadas por componente

FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTES		RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROPUESTA DE MEJORA
AMBIENTE DE CONTROL					
INTEGRIDAD Y VALORES	Carencia de Código de ética y conducta	Conductas impropias de los empleados que atenten contra el patrimonio de la empresa	Bajo	Baja	Diseñar un código de ética y conducta para la empresa
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	Carencia de Manuales de Funciones	Falta de Compromiso de los Empleados, conflicto de intereses, falta de Herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales	Bajo	Baja	Diseñar y entregar a los empleados sus manuales de funciones, procedimientos y responsabilidades
	Carencia de Descripción de Puestos de Trabajo, Responsabilidades y Perfiles por Escrito				
	Falta de Políticas de Contratación de Personal – No se Documentan				
	Falta de Programas de Capacitación y Entrenamiento	Errores de los empleados que le cuesten dinero a la empresa o atenten contra su patrimonio	Alta	Alta	Diseñar e implementar un programa de capacitación y entrenamiento
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	Falta de Comité de Auditoría	Conductas inapropiadas de los socios y empleados de la administración, que atenten contra el patrimonio de la empresa	Alto	Alta	Establecer un comité de auditoría, o un mecanismo de evaluación del control interno
	Ausencia de Evaluaciones de Control Interno				
FILOSOFIA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	Activos Fijos no Asegurados	Pérdidas económicas o de patrimonio	Alto	Alta	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos
	Ausencia de Mecanismos para Identificar y Controlar Riesgos				
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Concentración de Actividades Laborales Incompatibles Autorizaciones Importantes solo a Cargo del Administración	Pérdidas Económicas o de Patrimonio	Alto	Alta	Segregar Funciones de Actividades incompatibles
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	Falta de Normas y Procedimientos para la Contratación del Personal	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de Intereses, falta de Herramientas para Justificar Despidos lo que Puede acarrear Demandas Laborales	Bajo	Baja	Diseñar e Implementar un proceso de selección de personal
	No se Evalúa el Trabajo de los Empleados		Bajo	Baja	Establecer un Sistema de Evaluación y desempeño

EVALUACION DE RIESGOS					
Objetivos Globales de la Entidad	No se Diseñan Planes Estratégicos	Pérdida de oportunidades en el Mercado	Medio	Media	Diseñar Planes Estratégicos
Objetivos Específicos para Cada Actividad	No se Establecen Indicadores de Gestión	Perdida de Información para la toma de decisiones importantes	Bajo	Baja	Establecer Indicadores de Gestión
	El personal no Participa en el Diseño de los Objetivos	Falta de Compromiso del Personal de la Empresa	Bajo	Baja	Integrar a los Empleados en el Diseño de Objetivos
Riesgo	No se Evalúan los Riesgos	Pérdidas Económicas o de Patrimonio	Bajo	Baja	Establecer un Mecanismo Para Identificar y Controlar Riesgos
	No se documenta la Identificación de los Riesgos y su Impacto				
	No se Identifican los Cambios del Entorno que tengan Impacto en la Empresa				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Información	No se Hace Copia de Seguridad de la Información de la Empresa	Pérdida de Información de la Empresa-Pérdidas Económicas	Alto	Alta	Hacer Diariamente una Copia de Seguridad de los Archivos de la Empresa
Comunicación	No se Comunica Claramente a los Empleados, sus Funciones y Responsabilidades para el Cumplimiento de sus Actividades	Falta de Compromiso de los Empleados, Conflicto de Interés, Falta de Herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas Laborales	Bajo		Comunicar a los Empleados sus Funciones y responsabilidades
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Actividades de Control	No se Planea Presupuesto	Pérdidas Económicas por falta de Control	Medio	Media	Diseñar y ejecutar presupuesto
	No hay Limitación de Accesos al sistema de la Empresa y la Papelería	Perdida de Información de la Empresa-Pérdidas económicas	Alto	Alta	Limitar el acceso a la Información de la Empresa.
MONITOREO					
Monitoreo	No se revisan y evalúan el control Interno	Pérdidas Económicas por falta de Control	Alto	Alta	Establecer un programa de Evaluación del control Interno

Fuente: Resultados de las Encuestas

	FALENCIAS DETECTADAS	RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROPUESTA DE MEJORA
DISPONIBLE	Funciones Incompatibles	Pérdidas económicas por que se concentra el manejo de cobranza, recaudo y elaboración de recibos y comprobantes de ingreso en una sola persona. Esto puede permitir que el individuo se apropie de dineros y no reporte los ingresos. La falta de filtros y controles favorecen que esta situación pueda presentarse	Alto	Alta	Disgregar funciones incompatibles
	Ausencia de Arqueos de Caja y Soporte de los Mismos				Realizar arqueos diarios de caja
	No hay una Política para el Manejo del Disponible				Diseñar e implementar una política para el manejo del disponible
	No hay evidencias de Auditorias para el Disponible				Realizar auditorías periódicas
	Responsabilidades y Procedimientos para el Personal de Caja				Diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos
	No se hace arqueos diario de caja mayor				Realizar arqueos diarios de caja
ACTIVOS FIJOS	No hay diseñada una política para el manejo de los Activos Fijos	Pérdidas económicas y de patrimonio por causa de la falta de mantenimiento y control de los activos fijos. La carencia de copias de seguridad son un altísimo riesgo de pérdida de información, que de darse generaría pérdidas económicas por su recuperación o pérdida total. Por otra parte, no se restringen los accesos al sistema, dejando el riesgo de que empleados inescrupulosos manipulen la información.	Alto	Alta	Diseñar e implementar una política para el manejo de los activos
	No hay Pólizas de seguros para los Activos				Construir pólizas de seguros para los activos
	No hay un Programa de mantenimiento preventivo de los Activos				Diseñar e implementar un programa de mantenimiento
	No se capacita a los empleados en el manejo de las maquinarias				Diseñar e implementar un programa de Capacitación
	No se hace copia de seguridad de la Información de la Empresa				Hacer diariamente copia de Seguridad.

GASTOS Y COMPRAS	Los Gastos se Autorizan Únicamente por el Gerente/Administrador	La gerencia es la única que autoriza desembolsos por concepto de gastos. El riesgo se da en que a su vez el gerente es el único con firma autorizada para los cheques y por tanto se dan las condiciones para que este use los dineros de manera inapropiada.	Alto	Alta	Disgregar funciones de autorización de gastos
	No hay una Política de gastos definida y documentada				Diseñar e implementar una política de gastos
	No se realiza control sobre los suministros de Oficina y su uso.				Hacer control de los suministros mediante kardex
NÓMINA Y PERSONAL	Hay personal sin afiliado a seguridad social	Demandas laborales-pérdidas económicas que se pueden dar por que no se hacen ni se controlan las afiliaciones a seguridad social, por otro lado los empleados no tienen capacitación, ni están documentadas las funciones que desempeñan, esto puede generar desorden que se traduce en pérdidas de tiempo.	Alto	Alta	Afiliar a las personas a seguridad social
	No hay soporte de los pagos de Nómina		Alto	Alta	Implementar soportes de pago de nómina
	Se carece de Contratos Laborales		Alto	Alta	Implementar contratos de trabajo para los empleados
	No hay manual de funciones responsabilidades y procedimientos para el personal en General		Bajo	Baja	Diseñar e implementar manuales de funciones
CUENTAS POR COBRAR	No hay una política para el manejo de las Cuentas por cobrar	Pérdidas económicas por que las actividades de cobranza, así como el descargue del sistema se ejecutan por la misma persona ,	Alto	Alta	Diseñar una Política de cuentas por cobrar
	Actividades y funciones Incompatibles				Disgregar funciones incompatibles
	Ausencia de manuales de Funciones para el Personal encargado				Diseñar manual de funciones
	No hay una Política para el manejo de las cuentas por pagar	Pérdida económica si la persona que ejecuta estas actividades actuara deshonestamente, actualmente el Administrador es la única persona que ejecuta todas las funciones.	Alto	Alta	Diseñar una política de cuentas por pagar
	Actividades y funciones Incompatibles				Disgregar funciones incompatibles
	Ausencia de Manuales de Funciones para el personal encargado				Diseñar manual de funciones

Fuente: Resultados de la Observación Documental.

Propuesta de mejora

Pautas para implementar las propuestas de mejora

Diseño de un código de ética y conducta. Tomando como base, que una de las carencias de la Empresa con referencia al control interno, es la falta de un código de ética, y la divulgación de su contenido, se propone el diseño del mismo bajo los siguientes parámetros:

Para lograr realizar con éxito un Código de Ética Empresarial, la comunicación en la empresa debe ser mutua, es decir, el propietario se debe esforzar para asegurarse que los empleados entiendan sus estándares, procedimientos y expectativas, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Identificación del marco de actuación de la Empresa. Se debe establecer el marco de actuación legal de la empresa e identificar sus compromisos con la sociedad.

Establecer riesgos. Una vez establecidos los riesgos, es posible diseñar las pautas de un código de ética a fin de que estos sean acordes con las necesidades de la empresa.

Establecer y delimitar responsabilidades. A fin de que cada empleado sea capaz de conocer sus limitaciones y alcances dentro de la empresa.

Identificar percepciones de los empleados y directivos acerca de la ética. Con el fin de establecer expectativas y necesidades de información sobre ética y pautas de conducta.

Una vez seguidos estos pasos, es posible diseñar un código de ética que se adapte a las necesidades de la empresa.

Modelo de un manual de funciones y responsabilidades. Una de las debilidades detectadas fue la falta de manuales de funciones de los empleados. Estos se diseñan a partir del interactuar con el empleado para establecer las funciones que ejerce, y

observar sus actividades. A continuación se presenta el siguiente modelo de un manual de funciones:

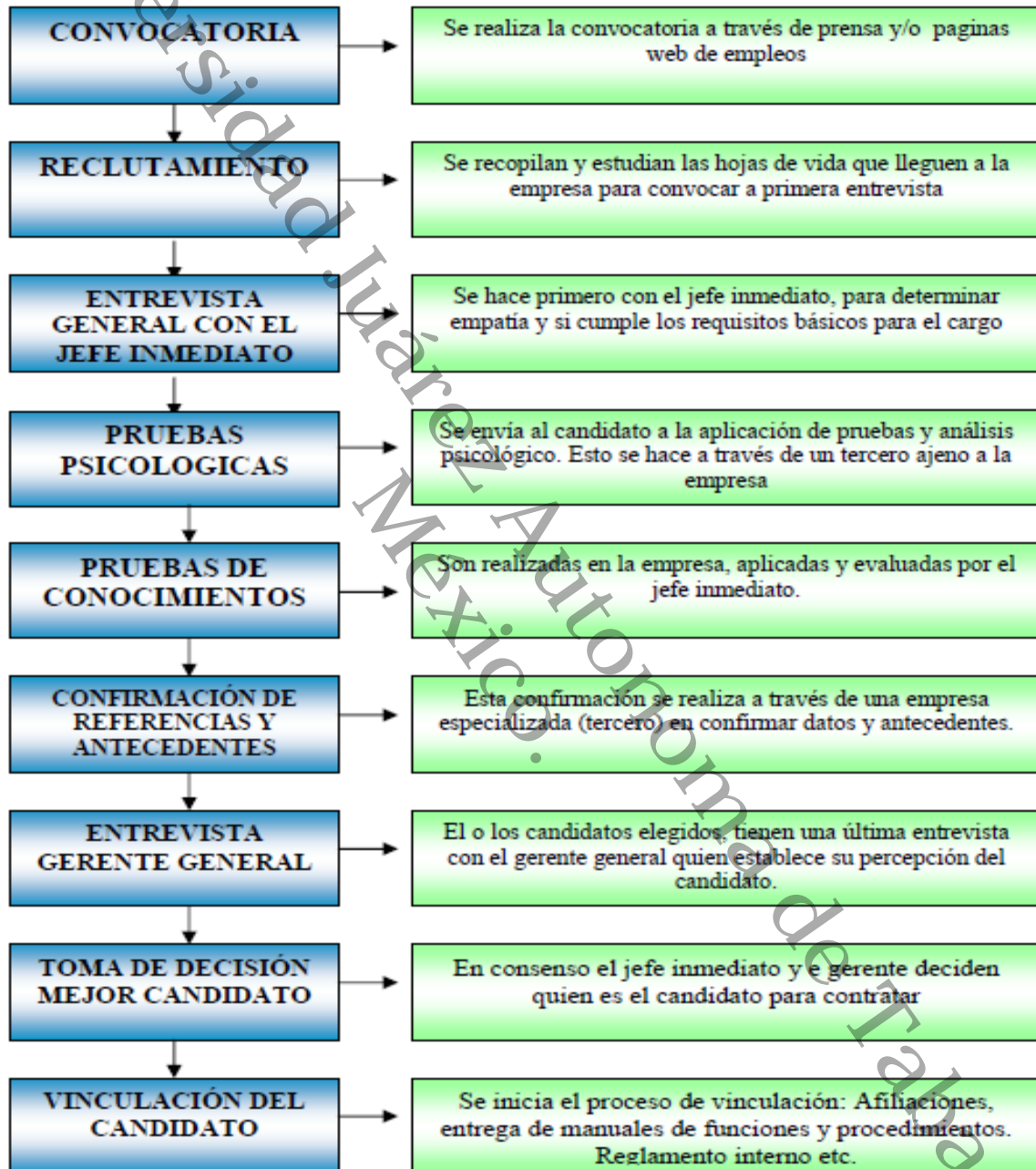
Manual de Funciones y Responsabilidades

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	
Dependencia	
Número de Cargos	
Reporta a (Nombre del Cargo):	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	
Requisitos de Experiencia	
Objetivo principal	
Coordinar el área financiera de la Dirección ejecutiva seccional con el fin de contribuir con el logro de los objetivos establecidos por la entidad y marco legal consultando los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia, además de incorporar un sentido de acompañamiento del proceso de producción	
Funciones	Responsabilidades
1.- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad 2.- Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la empresa, velar por la correcta aplicación de normas y de los procedimientos vigentes. 4.- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.	1.- Cumplir cada una de las funciones de su cargo. 2.- Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa. 3.- Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa , y otras que se programen 4.- Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones. 5.- Adelantar estudios, investigaciones y actualizaciones que se estimen necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del cargo.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de un proceso de selección de personal. Para la empresa se puede definir el siguiente proceso de selección de personal:

Selección de Personal



Proceso de Identificación y análisis del riesgo. El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos. Entre los factores externos deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los factores internos se encuentran, la naturaleza de las actividades de la empresa, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

Identificación de riesgos.

Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias
--------	-------------	------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Análisis del riesgo. El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

Análisis cualitativo: se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de Probabilidad: se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique

la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

ALTA: es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: es factible que el hecho se presente

BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo

ALTO: si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.

MEDIO: si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad.

BAJO: si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad.

Mejora de procesos clave. En el análisis de procesos relevantes para la empresa, se identifican fallas en los mismos los cuales deben ser reorganizados a fin de evitar o disminuir riesgos para la empresa.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Conclusiones

Durante el proceso de auditoría, se logra establecer que el gerente de la empresa no vislumbra la importancia del Control Interno y las implicaciones de los riesgos que se corren por las falencias en este aspecto. Al respecto se logra generar conciencia alrededor del tema.

Uno de los principales resultados del diagnóstico, es que Office Express. Presenta falencias en aspectos importantes como el direccionamiento ético. Estas fallas impiden que se difunda en los trabajadores postulados, sobre el proceder y la fundamentación ética de la Empresa y admite que el tema ético sea interpretado y aplicado en la organización al criterio de cada cual.

En cuanto a la eficiencia del sistema de control Interno para Office Express, con la aplicación de la herramienta se logra establecer una calificación general que determina un nivel de cumplimiento bajo. Aunque este nivel de cumplimiento infiere que se aplican los aspectos básicos del control Interno, es necesario optimizar este resultado a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y la razón social de la empresa.

Otras de las debilidades destacadas en el diagnóstico, es la falta de manuales de funciones y procedimientos, por lo que dentro de la propuesta de mejora se señala la importancia de implementar el diseño de estos manuales y así suplir esta necesidad.

El diseño de la herramienta de diagnóstico y su aplicación, fueron fuentes fundamentales para la evaluación del sistema, pues los parámetros definidos por el informe COSO, permiten abarcar cada una de las instancias de mayor influencia en el desempeño y supervisión de un negocio, siendo esta el ambiente de control como base de toda la gestión empresarial.

La evaluación del sistema de Control Interno para OFFICE EXPRESS, permitió identificar la necesidad de replantear y documentar el mismo. El gerente adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que se compromete a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año.

Con el diagnóstico se establece la existencia de fallas en la comunicación interna. Es decir, la gerencia manifiesta que existen mecanismos de Control Interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades de control a todos los involucrados en el negocio.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Recomendaciones

Es importante diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos explícitos a fin de que tanto la empresa como los empleados tengan claras sus responsabilidades y limitaciones en las actividades que realizan dentro de la empresa.

Se debe diseñar un código de ética y buen gobierno, el cual debe ser documentado e infundido en la empresa. De esta manera se tendrá un soporte ético que debe ser cumplido tanto por los empleados como por el gerente de la misma.

Es necesario establecer comunicación clara tanto verbal como escrita con los empleados de la empresa, pues la gerencia asume la existencia de mecanismos de control, que los empleados expresan no conocer, por lo que es necesario informar y dejar evidencia de los mismos.

En vista del crecimiento de la empresa tanto en sus ingresos como en su tamaño, es de vital importancia realizar una auditoría periódica, (mínimo una vez al año), para evaluar los diferentes aspectos del Control Interno, a fin de detectar y corregir falencias. De lo contrario la empresa está expuesta a riesgos en cuanto a pérdidas económicas, de imagen de mercado.

Referencias

- Laski, Julián Pablo. (2006). El control interno como factor de aprendizaje organizacional: el modelo Coso y sus alcances en América latina. *Gestión y Estrategia*. Julio-Diciembre (30) 9-24
- Quintal, A. (2005) Desarrollo estratégico de la pequeña empresa. . Editorial Universidad Autónoma de Yucatán.
- Luis V. Manrara Galán “Sistema de Control Interno”. Finanzas y contabilidad, México, D.F., Julio 1944.
- George E. Bennett, *Fraud-Its, Control Through Accounts* Appleton Century Co. Inc., New York., D., 1930.
- Robert H. Montgomery, *Auditing Theory and Practice*, 5ª. Edición, New York, The Ronald Press Co. 1934.
- Victor Z. Brink, *International Auditing*. New York, The Ronald Press Co. 1941.
- Joaquín Gómez Morfín. *El Control Interno en los Negocios*, 3ª. Edición, Marzo 1960, México, D.F. Pág. 17.
- Comisión de Procedimientos de Auditoria, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín No. 5. Examen del Control Interno, Pág. 2 México, D.F.
- Normas y Procedimientos de Auditorias, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 27 Abril, 1965, México, D.F.
- Agustín Reyes Ponce, Memoria del Curso “Técnicas de Organización”, Centro Patronal del Norte, de Sonora, Julio 1964, Pág. 2.
- alarcos.inf-cr.uclm.es*. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2016, de <http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/Auditoria/ASI13.ppt#311,6>, Diapositiva 6
- Biblioteca virtual UJAT*. (s.f.). Recuperado el 01 de 07 de 2016, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail>

Calderon, Y. F. (2006). *dgsa.uaeh.edu.mx*. Recuperado el 21 de 05 de 2016, de *dgsa.uaeh.edu.mx*.

Eduardo, M. A. (2001.). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mexico: McGraw Hill.

(1999). *Estándar Australiano de Administración de Riesgos*. Norma AS/NZS 4360.

LADINO, E. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de

Mauricio, L. (s.f.). *tuobra.unam.mx*. Recuperado el 21 de 05 de 2016, de

tuobra.unam.mx: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040821172604-1.html>

respondanet.com. (s.f.). Recuperado el 23 de 05 de 2016, de

http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/

WARREN CARL S., J. M. (2005). FESS Phili. México: Tompson.

Chiavenato Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10

Hitt Michael, Black Stewart y Porter; “Administración”, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

Koontz Harold y Weihrich Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, 12ª.

Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

ANEXOS

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA OFFICE EXPRESS EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA SE APLICA EN FORMA DE ENTREVISTA PERSONAL AL GERENTE/ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA, UN CARGO MEDIO Y UN CARGO OPERATIVO

Objetivo: Conocer y evaluar las condiciones del control interno de la empresa, con el fin de generar una propuesta de mejoramiento.

La siguiente encuesta es tomada y adaptada de la diseñada por Ernst & Young quienes son una firma de auditoría de reconocimiento internacional, quienes fundamentan las preguntas en el informe COSO donde se evalúan los cinco componentes del Control interno que pueden tener un efecto sobre el riesgo de errores o fraude a saber: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, Actividades de Control y Monitoreo.

De esta manera se inicia el recorrido por los componentes mencionados:

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control refleja la pauta fijada por la alta gerencia, la actitud general, la conciencia, la administración, y otros, con respecto a la importancia del control interno y el énfasis puesto sobre el control en las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la empresa. Esto es el fundamento para todos los otros componentes del control interno, que proveen disciplina y estructura.

Integridad y valores éticos: Se busca establecer si existe un compromiso con los valores éticos de la empresa. Para esto, se deben responder los siguientes cuestionamientos.

1.- ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?

Sí _____ No _____

2.- ¿De no existir un código escrito de comportamiento, el Director enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3.- ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?

Siempre ____ Casi siempre _____ A veces ____ Nunca _____

Compromiso de competencia profesional: *Se busca identificar si la empresa exige que sus empleados tengan el nivel de competencia profesional y experiencia para ejercer los cargos que ocupan.*

4.- ¿Hay preocupación del Director por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5.- ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6.- ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Consejo de administración y comité de auditoría: *El consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.*

7.- ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?

Si _____ No _____

8.- ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?

Si _____ No _____

Filosofía de dirección y el estilo de gestión: *Suelen estar insertos y ser intangibles, pero deben existir indicadores positivos o negativos para su evaluación.*

10.- ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11.- ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12.- ¿El Director conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Estructura organizativa: *Ésta no debe ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.*

13.- ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa?

Si _____ No _____

14.- ¿Se preocupa el director por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

15.- ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?

Asignación de autoridad y responsabilidad: *ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control al establecer la asignación de responsabilidad,*

delegación de autoridad y el establecimiento de políticas y asignan los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

16.- ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en la organización de la empresa?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

17.- ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

18.- ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

19.- ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?

Si _____ No _____

Políticas y práctica en materia de recursos humanos: *Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.*

20.- ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, del personal?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

21.- ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Comentarios: _____

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) al logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Objetivos globales de la entidad: Los objetivos globales acerca de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc...?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Objetivos específicos para cada actividad: Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante siendo coherentes los unos con los otros.

5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Riesgos: Una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes para la empresa y cada una de las actividades. Debe considerar los factores externos e internos que pueden influir en la consecución de los objetivos, efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones del negocio significativas para la empresa y los activos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:

—Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

—Ofrecimiento de nuevos productos y servicios

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

—Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

—Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa? Comente quiénes son los responsables y cuáles los procesos para informarlos.

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____

Nunca _____

Comentarios: _____

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los sistemas de información y comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma, y oportunidad que permiten al director y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades.

Información

1. ¿Recibe el director suficiente información oportuna y confiable que le permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la dirección en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?

Si _____ No _____

5. ¿El director destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo y prueba de los programas?

Si _____ No _____

Comunicación

6. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

¿Cuál es el proceso para tratarlas?

Comentarios: _____

9.- ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10.- ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la empresa para tales fines.

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Comentarios: _____

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración sean cumplidas

1. ¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Se involucra el administrador en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la entidad?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿El administrador plantea objetivos claros en términos de presupuestos, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

De ser así, ¿el gerente investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿La administración cuenta con indicadores clave de rendimiento (presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Establece la administración procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Establece la administración procedimientos para prevenir acceso no autorizado, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Comentarios: _____

MONITOREO

Monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.

1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Comentarios: _____

