



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. CASO PROCESOS DE  
CONTROL INTERNO EN "TELECOMUNICACIONES T-GO"**

**SUSTENTADO POR:**

**ÁNGELA JUDITH AGUILAR FIGUEROA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., F.M.,**

**HONDURAS, C.A.,**

**ABRIL 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. CASO PROCESOS DE  
CONTROL INTERNO EN "TELECOMUNICACIONES T-GO"**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
JESSICA MARÍA LOPEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**ANTONIO ESCOTO**

**MAURICIO ALPIZAR**

**JORGE CENTENO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. CASO PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN "TELECOMUNICACIONES T-GO"**

**AUTOR:**

**Ángela Judith Aguilar Figueroa**

## **RESUMEN**

El propósito fundamental de la presente investigación es evaluar los procesos que el Departamento de Control Interno aplica para la ejecución de sus funciones y de esta manera determinar la eficiencia de los mismos. El Departamento de Control Interno no cuenta con procesos formalmente establecidos y documentados por tal razón se presenta un plan de acción para mejorar, documentar y socializar los procesos que se requiere para una gestión operacional eficiente y eficaz. El enfoque de la investigación fue cualitativo, la población y la muestra utilizada fue la totalidad del personal que labora en el Departamento de Control Interno. Para recopilar la información suficiente y necesaria se recurrió a la observación y a la conversación directa en las cuales se aplicó una entrevista semi estructurada. Los resultados obtenidos arrojaron falta de documentación soporte de las funciones que se ejecutan y falta de comunicación hacia las demás áreas de la empresa 'Telecomunicaciones T-GO' acerca de los objetivos del Departamento de Control Interno.

**Palabras clave:** Procesos, Control Interno, Eficiente, Eficaz, Funciones



## **DESIGN PROCESS IMPROVEMENT PLAN FOR INTERNAL CONTROL IN “TELECOMMUNICATIONS T-GO”**

**By:**

**Ángela Judith Aguilar Figueroa**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to evaluate the processes that the Internal Control Department applies to the execution of their duties and thus determine the efficiency of them. The Internal Control Department has not formally established and documented processes for that reason an action plan is presented to improve, document and socialize the processes required for efficient and effective operational management. The research design is qualitative, population and sample used was the entire staff working in the Department of Internal Control. To collect sufficient and necessary information observation and direct conversation was used in which a semi-structured interview was applied. The results yielded lack of documentation supporting the functions running and miscommunication to other areas of the 'Telecommunications T-GO' company about the objectives of the Internal Control Department.

**Key words:** Processes, Internal Control, Efficient, Effective, Functions

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permite el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi familia porque me han brindado su apoyo incondicional, a mis amigos por compartir conmigo los buenos y malos momentos y demostrarme que siempre puedo contar con ellos.

A mis amigas de trabajo, para mí son las mejores compañeras que se pueden tener. El ambiente de trabajo creado es simplemente perfecto, y su visión, motivación y optimismo me han ayudado en momentos muy críticos de la Tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mis estudios, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A mi madre, hermanos, amigos y compañeros quienes fueron participes, me han apoyado y han sido soporte incondicional en cada una de las etapas de este proyecto.

Quiero agradecer a nuestros asesores de tesis Carlos Zelaya y Jessica Lopez, por el esfuerzo realizado para que este trabajo llegara a culminarse, y a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día.

A todos, Gracias

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.2.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	6
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	7
2.1.2.1 CONTROL INTERNO EN HONDURAS.....	7
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	8
2.2 TEORÍA.....	8
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO.....	8
2.2.1.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS COMPONENTES .....	8
2.2.1.2 GESTION POR PROCESOS .....	13
2.2.1.3 MAPA DE PROCESOS .....	16
2.2.1.4 ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS .....	17
2.2.1.5 MEJORA DE PROCESOS.....	18
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	21
2.2.2.1 CONTROL INTERNO.....	21
2.2.2.2 PROCESOS.....	21
2.2.2.3 MAPA DE PROCESOS.....	22
2.2.2.4 MEJORA DE PROCESOS.....	21



<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	23
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	25
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	26
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA .....	27
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	27
3.4.1 TÉCNICAS APLICADAS .....	27
3.4.1.1 ENTREVISTA .....	27
3.4.2 INSTRUMENTOS APLICADOS .....	28
3.4.2.1 OBSERVACIONES DIRECTAS .....	28
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	29
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	29
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	29
3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	29
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>30</b>
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	30
4.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	34
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	36
5.2 RECOMENDACIONES .....	37
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>38</b>
6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA FORMALIZAR Y SISTEMATIZAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO.....	38
6.2 INTRODUCCIÓN.....	39
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	39
6.3.1 DEFINICION DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	40
6.3.1.1 CADENA DE VALOR.....	40
6.3.2 DISEÑO DE LAS POLITICAS O PROCESOS .....	41
6.3.3 EVALUACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	43
6.3.4 LANZAMIENTO DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	44

6.3.5 EJECUCIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	44
6.3.6 MONITOREO DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	45
6.3.7 ANÁLISIS DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	45
6.3.8 DOCUMENTACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS.....	45
6.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	46
6.4.1 PLAN DE INVERSIÓN.....	46
6.4.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	47
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	50
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias del Informe COSO I & COSO II.....	13
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	23
Tabla 3. Componentes de Documentos.....	42
Tabla 4. Plan de Inversión para Implementación de Procesos.....	47
Tabla 5. Análisis Costo-Beneficio del Plan de acción.....	48
Tabla 6. Mejoras de Implementación.....	49
Tabla 7. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de COSO I.....	10
Figura 2. Matriz de COSO II.....	12
Figura 3. El Concepto de Procesos.....	14
Figura 4. Tipos de Procesos.....	15
Figura 5. Mapa de Procesos.....	18
Figura 6. Proyecto de Mejora del Proceso.....	20
Figura 7. Diagrama de Variables.....	24
Figura 8. Diagrama del Diseño de Investigacion.....	26
Figura 9. Motivos de Atraso de Tareas Asignadas.....	32

Figura 10. Mejora en las Actividades y Funciones de la Empresa. ....34

Figura 11. Cadena de Valor Control Interno.....41

Figura 11. Plantilla del Informe de Hallazgos y Recomendaciones. ....42

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo describe la introducción, antecedentes del problema de investigación, definición del problema, enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivo general y específicos, y la justificación, que viene a proporcionar la información preliminar que se desarrollará como un aporte para el Departamento de Control Interno.

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

El logro de la eficiencia económica, mediante procesos de mejoras continuas, el enfoque integral para la administración de riesgos y el trato focalizado al cliente constituyen los principales retos para la moderna empresa de telecomunicaciones. Toda empresa, independientemente a la industria que pertenezca, necesita de ciertos controles para salvaguardar sus bienes; es por ello, que acude a medidas de control.

Desde su inicio, las Telecomunicaciones en Honduras han progresado significativamente, marchando casi al mismo ritmo que lo han hecho los demás países. Los servicios de la Telefonía Móvil en Honduras, han representado el segmento de más rápido crecimiento en el sector de la industria de las Telecomunicaciones en los últimos años. Este crecimiento, es debido fundamentalmente al auge experimentado en los avances tecnológicos que ofrecen los servicios de la telefonía móvil, de tal cuenta, el crecimiento operacional de las empresas es demandante y por ende es necesario establecer controles que mitiguen riesgos.

Es por ello que, en la industria de las Telecomunicaciones, los Sistemas de Control Interno están siendo considerados como el proceso integrador de los controles efectivos y no como un conjunto de mecanismos burocráticos, contribuyendo a que la empresa logre sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y prevención de pérdida de recursos. Es por ello que el Departamento de Control Interno debe establecer controles para garantizar la eficiencia y eficacia operacional de la empresa. Dichos controles se gestionan mediante procesos que permiten medir y dar seguimiento a los mismos.

Los procesos del departamento de control interno asisten al buen funcionamiento del mismo, asegurando que la empresa se encuentra bajo un control constante y que los empleados del departamento cumplan con las actividades asignadas en el tiempo establecido.

En el siguiente trabajo se presenta el planteamiento del problema, en el cual se define el problema, los objetivos y se formulan las preguntas de investigación; los antecedentes teóricos relacionados con el tema de investigación, se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación, detallando los métodos e instrumentos utilizados a fin de dar respuesta al problema planteado, los resultados obtenidos de la investigación, mediante las herramientas de recolección de datos implementadas en el estudio; las conclusiones y recomendaciones que se encontraron a través de la investigación de estudio y la propuesta del plan de acción para la formalización de los principales procesos del Departamento de Control Interno.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación, se explica de manera narrativa el problema planteado, el punto de partida y el establecimiento de la importancia de la investigación tal como se menciona en el enunciado y formulación del problema, los que connotaran el rumbo de la misma, finalizando con la formulación de las preguntas que se convertirá en la brújula de todos los apartados siguientes.

### **1.2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las organizaciones a todos los niveles y tamaños buscan como mejorar sus resultados, minimizar la exposición y los riesgos estableciendo controles preventivos y reactivos a través de la estandarización de actividades de control, por lo que se hace necesario que se formalicen procesos de control interno que garanticen la exactitud y veracidad de las operaciones.

El establecimiento de procesos de control interno es responsabilidad del gestor de la entidad, aunque debido que el tiempo y los recursos son limitados, la revisión de los sistemas de control interno implantados no siempre se puede llevar a cabo con la frecuencia deseada (Barquero, 2013).

Es por ello, que el mantenimiento y revisión de los sistemas de control interno es un trabajo importante y recurrente, y los administradores de una empresa difícilmente pueden llevar a cabo esta tarea, por lo que habitualmente se delega esta responsabilidad en un departamento especializado.

El departamento del control interno de la empresa de telecomunicaciones T-GO actualmente es responsable de asegurar que todos los controles de toda la empresa se cumplan, sin embargo, los procesos que con llevan a asegurar el cumplimiento de los mismos no están establecidos, lo que ocasiona actividades no planificadas, contra tiempos en registros e incumplimiento de los controles.

El Gerente de Control Interno cuenta con un plan anual donde se establecen las tareas y responsables, pero el paso a paso para llevar a cabo esas tareas no se encuentran definidos, lo que conduce a una confusión tanto para los miembros del departamento, como para los otros departamentos de las empresas. Es necesario mejorar y formalizar los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Control Interno, a fin de asegurar su correcta implementación.

### **1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente el Departamento de Control Interno de la empresa de telecomunicaciones T-GO no cuenta con procesos que le permita medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados.

¿Cuáles son los procesos que el Departamento de Control Interno requiere para una gestión operacional eficiente y eficaz?

### **1.2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Debido a lo planteado anteriormente, es necesario analizar los elementos que permitirán direccionar la investigación, a fin de identificar las acciones requeridas, para lo cual se formulan las siguientes interrogantes:

¿Qué políticas y procesos posee el Departamento de Control Interno para llevar a cabo sus funciones?

¿Cuáles son los factores que directa o indirectamente afectan la metodología empleada por el Departamento de Control Interno?

¿Qué procesos son necesarios para que se estandarice la metodología empleada por el Departamento de Control Interno?

¿Cuál sería la alternativa más adecuada para implementar los procesos en el Departamento de Control Interno?

### **1.2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a formalizar y sistematizar los procesos del Departamento de Control Interno por medio de un plan de acción para garantizar una gestión operacional eficiente y eficaz.

#### **1.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las políticas y procesos establecidos en el Departamento de Control Interno
2. Analizar los factores que afectan la metodología empleada por el Departamento de Control Interno.
3. Establecer los procesos que estandaricen la metodología empleada por el Departamento de Control Interno.
4. Presentar propuesta de plan de acción de procesos a implementar y mejorar en el Departamento de Control Interno.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Un sistema de control garantiza el éxito de una empresa, es decir, ayuda a la organización alcanzar y medir el cumplimiento de los objetivos propuestos durante un periodo determinado, suministrando información para la dirección sobre el progreso de la empresa o falta de tal progreso, es por esto que es de vital importancia su estudio y diseño dentro de la organización.

En busca de alcanzar la eficiencia y eficacia y optimizar los recursos del Departamento de Control Interno se decidió realizar una revisión de los procesos para evaluar la efectividad de los mismos, detectando así donde están sus debilidades y sus fortalezas, ayudando al logro de los objetivos.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se muestran los antecedentes teóricos relacionados con el tema de investigación, en los cuales se presenta los antecedentes de control interno, el sistema de control interno, sus componentes, gestión de procesos y la relación de estas dos funciones.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO**

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA). En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997 (Cuenca, 2006).

El informe COSO, establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente basada en la evaluación del riesgo y la evaluación de los controles internos en las organizaciones. Tal ha sido la aceptación de este marco de control en el mundo de los negocios y en los organismos reguladores de los mercados de valores que, podría decirse que el COSO representa a los principios de control interno que deberían aplicar las organizaciones del siglo XXI (Barquero, 2013).

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés nuevamente el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, publico el Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II) y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplia el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo (Niola & Urgilés, 2013).

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO**

### **2.1.2.1 EL CONTROL INTERNO EN HONDURAS**

Según la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno en Honduras el Control Interno se percibía como responsabilidad del Tribunal Superior de Cuentas y en cierta medida, de las Unidades de Auditoría Interna de las Instituciones del Estado. El Control Interno es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva de cada institución Pública o Privada, aplicable a Honduras y cualquier otro país del mundo, según las normas internacionales de Control Interno.

El Tribunal Superior de Cuentas (2012) según su Artículo 222 Reformado de la Constitución de la República, es el Ente Rector del Sistema de Control de los Recursos Públicos, con Autonomía funcional y administrativa, sometido solamente a la Constitución y las leyes y representa al Congreso Nacional de la República de Honduras en el ámbito de Auditoría Externa del Estado.

Por su parte, el Poder Ejecutivo y según el Artículo 245 de la Constitución de la República, establece que el Presidente de la República es el responsable de la Administración de la Hacienda Pública. Sin embargo, hasta el año 2007 no existía una Política de Estado de Control Interno, que comprometiera a cada uno de los servidores públicos en la administración de los recursos públicos.

En Honduras, se crea mediante Decreto PCM-26-2007, la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI), como el Ente Técnico especializado del Poder Ejecutivo, que informa directamente a la Presidencia de la República.

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

En el año 2007 se implementó en la empresa “Telecomunicaciones T-GO” un sistema de Control Interno que tendría como resultado la optimización del proceso de certificación de Sarbanes-Oxley.

El acta de Sarbanes-Oxley (SOX) fue diseñada para proteger a los inversionistas luego de los escándalos financieros que afectaron a corporaciones como Enron, Tyco International y WorldCom. Las empresas que implementan SOX aseguran la exactitud y confiabilidad de sus reportes financieros, formalizando la responsabilidad de los gerentes por establecer y mantener una adecuada estructura de control interno (Arza, 2007).

En la actualidad la empresa “Telecomunicaciones T-GO” no se rige bajo los lineamientos establecidos por el acta de Sarbanes-Oxley (SOX), ahora se rigen bajo los manuales de control interno en las cuales se validan las actividades de control.

## **2.2 TEORÍAS**

### **2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **2.2.1.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS COMPONENTES**

Luna, (2011) establece que “control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la excelencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración” (p.15).

La definición inicial de control interno, enunciada por COSO en 1992, es muy valiosa y no ha variado considerablemente: proceso implementado por el consejo de administración y otro personal, diseñado para proveer una seguridad razonable de que los objetivos de control interno serán alcanzados (Lara, 2012).

En el Informe COSO I, se estableció que los objetivos que debe cumplir todo sistema de control son eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y normas aplicables., también define que este consta de cinco componentes relacionados entre sí, los que funcionan de manera, en que el nivel ejecutivo dirige a la entidad, y están integrados en el proceso de dirección (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

De acuerdo con Niola & Urgilés (2013) los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad, los cuales se detallan a continuación:

- Ambiente de Control: El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.
- Evaluación de los riesgos: La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.
- Actividades de control: Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación: Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.
- Monitoreo: Lo sistemas de control interno requieren monitoreo, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones.

En la figura 1 se muestra la relación directa que hay entre los objetivos y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Las tres categorías de los objetivos están representadas por las columnas verticales, los cinco componentes están representados por las filas y las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno están representados por la tercera división de la matriz.



**Figura 1. Matriz de COSO I**

Fuente: (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997)

En el Informe COSO II - ERM se define control interno como la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización (Cendrowski & Mair, 2009).

A diferencia del COSO I la administración de riesgos corporativos provee una certeza razonable en el logro de los objetivos en las categorías de estrategia, eficiencia y efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento.

La evaluación del control interno por medio del COSO II (ERM), permitirá a la empresa determinar aquellos eventos (riesgos) que pueden impedir la consecución de los objetivos; considera las actividades en todos los niveles de la empresa y permite detectar riesgos por errores o irregularidades, identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos (Fernández-Laviada, 2007).

Rodríguez (2005) especifica que el Informe COSO II contiene tres elementos adicionales al COSO I, el establecimiento de objetivos, identificación de eventos y la respuesta a los riesgos, siendo estos importantes para definir las metas de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- Establecimiento de objetivos: Comprende como la alta dirección, establece los objetivos a nivel estratégico, selecciona la estrategia y establece objetivos específicos, refleja la manera como la entidad pretende crear valor, y estos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado y apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la entidad.
- Identificación de eventos: Consiste en la identificación de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos, los eventos identificados pueden ser positivos o negativos y deben ser diferenciados entre riesgos y oportunidades.
- Respuesta a los riesgos: Al identificar y evaluar los riesgos la dirección selecciona las posibles respuestas como evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, al seleccionar la respuesta se desarrollan una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado, se analiza el costo – beneficio, estableciendo un nivel de tolerancia al riesgo.

Como se muestra en la figura 2, los componentes de control interno en el Informe COSO II están interrelacionados al igual que en el Informe COSO I, y los ocho componentes están alineados con los cuatro objetivos definidos anteriormente, estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.



**Figura 2. Matriz de COSO II**

Fuente: (Lara, A. 2012)

Una vez revisado los componentes de control interno según el Informe COSO I y COSO II se puede concluir que la mayor diferencia es un cambio de enfoque de un modelo de puro control interno a un modelo de administración de riesgos.

En la tabla 1 se muestran las diferencias más importantes que hay entre el Informe COSO I y COSO II.

**Tabla 1. Diferencias del Informe COSO I & COSO II**

INFORME COSO I	INFORME COSO II
Marco Integrador de Control Interno	Marco Integrador de Administración de Riesgo Empresarial
Se publicó en 1992	Se publicó en 1995
El informe fue elaborado en Estados Unidos	El informe fue elaborado en Canadá
El objetivo fue establecer un marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el tema	El objetivo fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible que el COSO antes las dificultades que en la aplicación de este enfrentaron inicialmente algunas organizaciones, por lo que es un informe más sencillo y conciso.
Tiene como finalidad la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	Tiene como finalidad objetivos estratégicos, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
Consta de 5 componentes que contiene 17 factores	Consta de 4 etapas que contienen 20 criterios generales

Fuente: (Barquero, 2015)

### **2.2.1.2 GESTION POR PROCESOS**

La gestión de procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Además del cambio en las personas, el enfoque directo a las personas requiere el uso de unas metodologías para su identificación y de herramientas para gestionar su mejora y rediseño (Velasco, 1999).

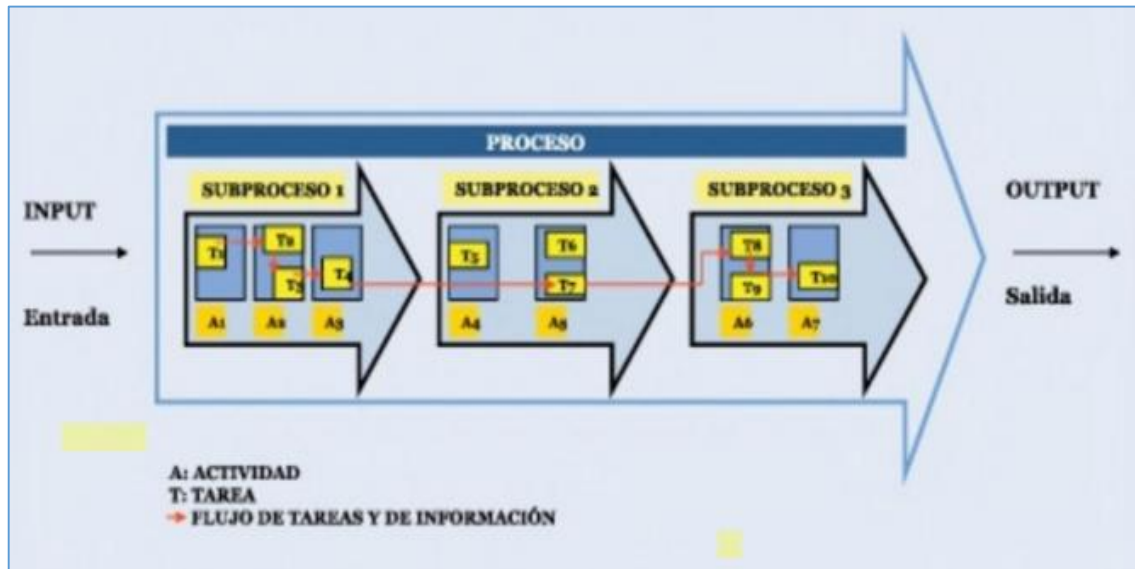
Algo que es importante es que no debemos confundir proceso con procedimiento, no es lo mismo. Por un procedimiento entendemos que el conjunto de instrucciones que determinan la manera de proceder para lograr un resultado. En cambio, un proceso define qué es lo que se hace, pero no indica cómo hacerlo, como vemos, es el procedimiento el que lo indica.

Martínez & Navarro (2014) constituyen las siguientes características para establecer si una actividad que realiza una organización es un proceso:

- Estas tienen una misión claramente definida.
- Se pueden descomponer en tareas u operaciones.
- Conllevan unas entradas y salidas, además se pueden identificar a los proveedores, a los clientes y el producto final.



- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Pueden ser estabilizadas mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, coste).



**Figura 3. El Concepto de Procesos**

Fuente: (Martínez & Navarro, 2014)

Según Hammer & Champy (2001), el proceso se define como un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan en unísono para transformar uno a más inputs en outputs que son de valor para el cliente.

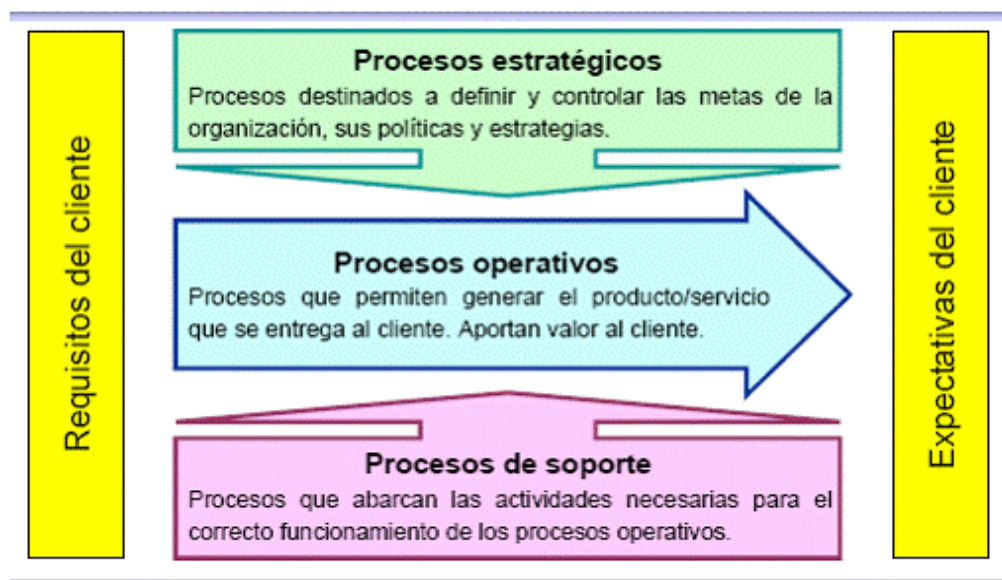
Las actividades que componen un proceso no son caóticas o están escogidas al azar, sino que están relacionadas y organizadas; todas las actividades de un proceso cooperan para conseguir un objetivo común; y los procesos se conciben para dar un resultado (valor) que satisfaga al cliente, que pueda ser externo o interno (Martínez & Navarro, 2014).

En la figura 3 se muestra los elementos de un proceso, las fronteras o contorno del proceso se definen identificando los eventos de principio y fin: entrada (input) y salida (output), las tareas conectadas entre sí constituyen el flujo de las tareas y la información, el cual está compuesto por varios subprocesos o procedimientos.

En base a lo descrito anteriormente se puede concluir que un proceso de negocio identifica:

- El cliente (externo e interno) y con quien se relaciona.
- Responsable y participantes por actividad.
- Secuencia de actividades (flujo del proceso), visualizando las relaciones y coincidencia de actividades. Y con lo que se permite:
- Asignar tiempo de la actividad loca.
- Definir indicadores por actividad, estos pueden constituirse en puntos de control.
- Relacionar al cliente y al proveedor.
- Identificar problemas de rendimiento específico, tanto en las entradas como en las salidas.

Todos los procesos tienen algo en común: generan servicios cuyo resultado crea valor para su usuario o cliente. Sin embargo, no todos tienen la misma influencia en la actividad principal de la organización. Las organizaciones pueden figurar como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras y así poder alcanzar los objetivos de la organización en conjunto. Como se muestra en la figura 3 cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso y se agrupan en tres grupos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo o de soporte.



**Figura 4. Tipos de Procesos**

Fuente: (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010)

Procesos estratégicos: Vinculados a la actividad estratégica de la empresa, proporcionan información sobre las responsabilidades en planificación y normativa, para guiar la organización hacia el cumplimiento de los procesos clave. En este sentido, de ellos depende la configuración y la gestión de los procesos operativos y de los de apoyo o soporte.

Procesos operativos: Se relacionan directamente con la prestación del servicio o producto, y se sitúan en relación directa con el usuario. Son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, las estrategias marcadas por la organización y las necesidades del usuario.

Procesos de soporte o apoyo: Ofrecen los recursos necesarios para la prestación de los anteriores, suministran personas, materia prima o maquinaria, para poder generar el valor añadido deseados por los clientes.

### **2.2.1.3 MAPA DE PROCESOS**

Según Medina Giopp (2005) un mapa de procesos debe permitir:

- La identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que pueden ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si estas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos.
- El mapa de procesos establece, además, las conexiones entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rango distintivo del mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos son presentados.

La empresa que quiera abordar la orientación a procesos como una filosofía de gestión lo primero lo primero que debe hacer es identificar, con total claridad, los procesos que realiza y obtener su mapa de procesos (Segura, 2010).

Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach (2010) establecen que para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para la cual se debe analizar cuáles pueden ser los procesos claves para el éxito requeridos por la organización, para elaborarlo es preciso distinguir entre:

- Procesos estratégicos o de dirección: asociado al ámbito de las responsabilidades de la dirección, fundamentalmente se refieren a procesos de planificación y aquellos que se consideran ligados a factores claves del éxito.
- Procesos operativos o de realización: asociados a la prestación de servicios, crean un valor añadido perceptible directamente por el cliente.
- Procesos de soporte o de apoyo: sostienen los procesos operativos y suelen referirse a procesos relacionados con la gestión de recursos; proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo la prestación de servicios.

El mapa de procesos debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos con los procesos a que afectan, creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores, etc. (Albarta & Martínez-Vilanova, 2011).

#### **2.2.1.4 ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS**

Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión y la visión de la Unidad o Servicio, de los clientes/usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizarán en el mapa de procesos (Macías García & Alvarez Delgado, 2007).

Según Macías García & Alvarez Delgado (2007) un paso previo a la elaboración del mapa de procesos es la definición de la Misión y la Visión del Servicio/Unidad. Una vez definidas la Misión y la Visión, el siguiente paso para elaborar el mapa de procesos de una organización es la identificación de los grupos de interés, clientes y o usuarios. Grupo de interés: todos aquellos que tienen interés Grupo de interés en una organización, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, socios, empleados, accionistas, propietarios, la Administración, legisladores.

Cliente/usuario: Persona que utiliza con asiduidad Cliente/usuario los servicios de un profesional o empresa.

En la figura 5 se muestra un ejemplo de cómo debería estar construido un mapa de procesos, este debe proporcionar una perspectiva global-local, obligando a pronosticar cada proceso respecto a la cadena de valor.



**Figura 5. Mapa de Procesos**

Fuente: (Macías García & Alvarez Delgado, 2007)

### **2.2.1.5 MEJORA DE PROCESOS**

Existen dos enfoques diferentes, pero complementarios, para diseñar procesos: la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

La reingeniería de procesos consiste en definir e implantar los cambios necesarios, que requiere una organización, para adaptarse de manera óptima a los requerimientos del entorno, y de esta forma, alcanzar el éxito (Martínez Mora, 2003).

El mejoramiento de procesos es el estudio sistematizado de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlos. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez se ha comprendido realmente el proceso, es posible mejorarlo (Krajewski & Ritzman, 2000).

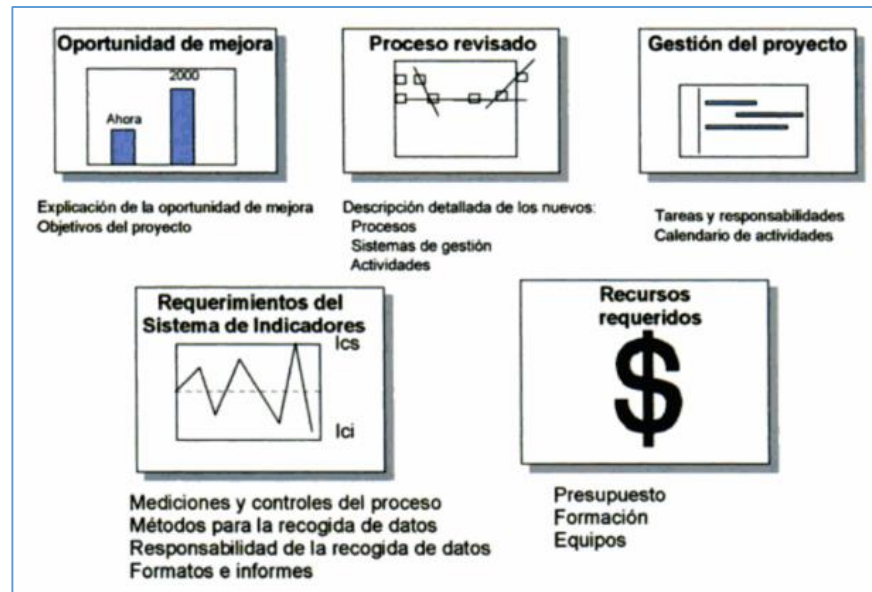
Según Martínez Mora (2003) el mejoramiento de procesos sigue su marcha, independientemente de que un proceso sea sometido o no a la reingeniería. Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos los errores, la seguridad o la puntualidad de la empresa.

Heredia Álvaro (2001) determina que la distancia entre la situación actual de un proceso y la deseada se puede entender como un problema a resolver, como una situación a mejorar. Con este propósito se listan los siguientes pasos para la identificación de oportunidades de mejora:

- Paso 1: Identificar áreas de mejora, sirve para reconocer como se podría mejorar el flujo general del proceso y aislar problemas de funcionamiento específicos en determinadas entradas, actividades o recursos.
- Paso 2: Identificar las variables dominantes (Indicadores Operativos), aquí se reconocen las posibles situaciones, organizaciones, procedimientos, personas, maquinas, métodos o materiales que pueden contribuir a mejorar los resultados del proceso.
- Paso 3: Selección de las alternativas de mejora, dependiendo la magnitud del cambio perseguido, los proyectos de mejora suelen clasificarse en proyectos de mejora incremental o de reingeniería, que también incluye la creación de procesos no existentes.
- Paso 4: Desarrollo y aprobación del proyecto de mejora, una vez que el proceso mejorado ha sido elaborado, los miembros del equipo se reúnen con el resto de los participantes del proceso para asegurar de que los cambios propuestos cumplen con sus requerimientos.

El control y mejora de los procesos es una actividad enfocada hacia la prevención, y por lo tanto los gastos que implica su implantación más que un coste es una buena inversión (Barrio, 1999).

Para completar el análisis del proceso, el equipo comunica el proyecto de mejora a la dirección para su aprobación y asignación del presupuesto. En este informe se deben incluir los elementos clave que se muestran en la figura 5.



**Figura 6. Proyecto de Mejora del Proceso**

Fuente: (Anaya & Martín, 2007)

Según González (1998) se deben tener en cuenta las siguientes pautas al momento de realizar una mejora de procesos:

- Organizar el trabajo en torno a resultados: Centrarse más en los resultados que en las tareas que supone, es uno de los principios básicos, con el fin de averiguar hasta donde nos puede llevar una idea presentada.
- Pocas personas: En el equipo responsable de la ejecución deben invertir el menor número de personas posibles, si bien en determinados momentos puede utilizar las personas que sean necesarias. Los equipos de trabajo se deben situar en torno a 5 ó 6 personas. Menos la aportación de ideas y esfuerzos es pobre; más de ellas, la dispersión y pérdida de la eficacia es muy grande.
- Identificar y descartar supuestos: Es necesario identificar y descartar las creencias firmemente arraigadas en la empresa, que no deben ser respetados como axiomas inamovibles.

- Invertir supuestos: Una buena práctica consiste en invertir los supuestos con los que la compañía ha trabajado hasta ahora y preguntarse qué pasaría si se hiciera justo lo contrario.
- Búsqueda de oportunidades por medio de la captación de nuevas tecnologías: Hay que intentar captar no solo las nuevas oportunidades que la informática, las comunicaciones, la mecanización, la automatización...etc., permiten, sino también las posibilidades que ofrecen la mayor formación básica de las personas.

La mejora de procesos implica un constante esfuerzo de los individuos y equipos en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. La mayor parte de las veces, la mejora no consistirá en un cambio del proceso gracias a la adquisición de unos nuevos equipos, sino que será el resultado del talento creativo de los empleados (Martínez J. M., 2002).

La mejora de procesos implica un constante esfuerzo de los individuos y equipos en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. La mayor parte de las veces, la mejora no consistirá en un cambio del proceso gracias a la adquisición de unos nuevos equipos, sino que será el resultado del talento creativo de los empleados (Martínez J. M., 2002).

## **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.2.1 CONTROL INTERNO**

Se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro (Bolaños, 2008).

### **2.2.2.2 PROCESOS**

Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que se consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor



añadido en esas materias iniciales (input), con el objetivo de conseguir unos resultados (output) (Martínez & Navarro, 2014).

### **2.2.2.3 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos supone un modelo de representación gráfica de la estructura organizativa que conforma el sistema de gestión de una organización, visualizando las interrelaciones internas y puntos de contacto comunes, facilitando el análisis de las áreas de mejora que deben abordarse y despreciando aquellas que no generan valor añadido para el objetivo final (Castro Bellorin, 2015).

### **2.2.2.4 MEJORA DE PROCESOS**

La mejora de procesos es un programa que, a través del seguimiento, el control y la mejora de los procesos de transformación tiene como objetivo la mejora mediante la disminución de la variación de las respuestas de dichos procesos (ADS Quality, 2003).

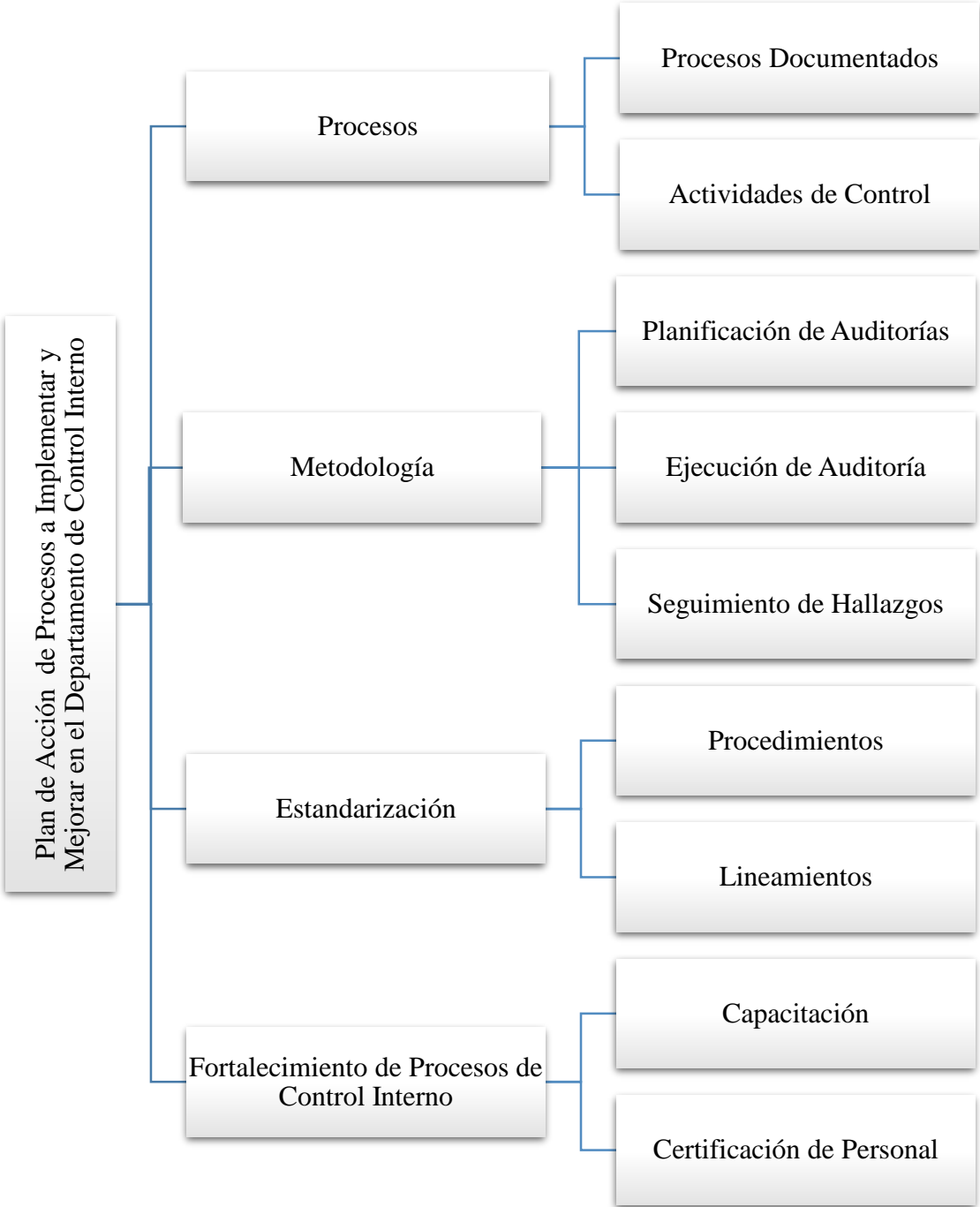
## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación, detallando los métodos e instrumentos utilizados a fin de dar respuesta al problema planteado.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

**Tabla 2. Matriz Metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
<b>Fortalecimiento Empresarial. Caso procesos de control interno en “Telecomunicaciones T-GO”</b>	¿Cuáles son los procesos que el Departamento de Control Interno requiere para una gestión operacional eficiente y eficaz?	¿Qué políticas y procesos posee el Departamento de Control Interno para llevar a cabo sus funciones?	Contribuir a formalizar y sistematizar los procesos del Departamento de Control Interno por medio de un plan de acción para garantizar una gestión operacional eficiente y eficaz.	Identificar las políticas y procesos establecidos en el Departamento de Control Interno	Procesos	Plan de acción de procesos a implementar en el Departamento de Control Interno.
		¿Cuáles son los factores que directa o indirectamente afectan la metodología empleada por el Departamento de Control Interno?		Analizar los factores que afectan la metodología empleada por el Departamento de Control Interno.	Metodología	
		¿Qué procesos son necesarios para que se estandarice la metodología empleada por el Departamento de Control Interno?		Establecer los procesos que estandaricen la metodología empleada por el Departamento de Control Interno	Estandarización	
		¿Cuál sería la alternativa más adecuada para implementar los procesos en el Departamento de Control Interno?		Presentar propuesta de plan de acción de procesos a implementar y mejorar en el Departamento de Control Interno	Fortalecimiento de los procesos de Control Interno	



**Figura 7. Diagrama de Variables**

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque utilizado en la investigación, fue un enfoque cualitativo con la finalidad de conocer las experiencias y la forma en que el personal del Departamento de Control Interno realiza sus tareas y actividades de control. Se utilizó la entrevista como herramienta, de manera que establezca las necesidades de procesos requeridas por el departamento.

De acuerdo con Naciones Unidas (2004) los métodos de investigación cualitativos más adecuados para reunir información durante un estudio de evaluación específico son las entrevistas semiestructuradas, las entrevistas temáticas, los grupos básicos y la observación.

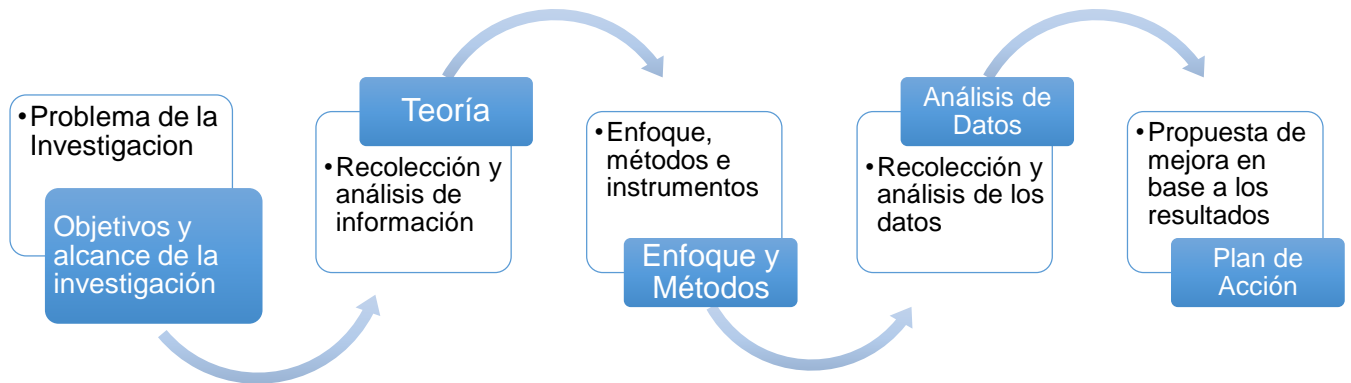
Los métodos que se utilizaron fueron:

El método inductivo: con el objetivo de partir de aspectos generales de la investigación para llegar a situaciones particulares y de esta manera dar respuesta al problema planteado.

El método histórico: Se analizó la trayectoria concreta de la teoría; se acuerdo con Olabuénaga (2012) para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación del estudio realizado fue de tipo No Experimental, transversal ya que no existió manipulación de las variables, por lo que se realizó la observación de las mismas en su entorno. Según Sampieri, Roberto & Baptista, Lucio lo describen como “El que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, p. 151).



**Figura 8. Diagrama del Diseño de Investigación**

1. Problema de Investigación: en esta fase se definieron los objetivos, alcance y la razón por la cual se decidió estudiar el problema de investigación.
2. Teoría: se refiere a la recolección, análisis e interpretación de la información sustentada por la investigación para darle respuesta al problema de investigación planteado.
3. Enfoque y Métodos: se seleccionó una muestra a la cual se entrevistó con el fin de obtener respuestas a los objetivos y preguntas establecidos en la investigación.
4. Análisis de Datos: se realizó un análisis de los datos adquiridos a través de las entrevistas efectuadas a la muestra seleccionada a fin de identificar las causas del problema planteado.
5. Plan de Acción: en base a los resultados y conclusiones que se obtuvieron en la fase anterior, se preparó un plan de mejora que, al implementarse, permitirá mejorar considerablemente la eficiencia y eficacia en los procesos del departamento de Control Interno.

### **3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para la técnica de entrevista fueron los colaboradores del Departamento de Control Interno. En la actualidad el departamento está integrado por seis colaboradores los cuales fueron la población objeto.

La población para el instrumento de observación directa fueron los colaboradores de la oficina principal que ejecutan las actividades de control, en la actualidad se cuenta con 57 personas, los cuales fueron la población objeto.

Por ser una población finita con una cantidad no significativa, se determinó que para tener una mejor recolección de datos estadísticos más acercados a la realidad el muestreo fue no probabilístico dirigido, aplicando los instrumentos y técnicas a todos los colaboradores del Departamento de Control Interno y los colaboradores que ejecutan actividades de control de la empresa de Telecomunicaciones T-GO.

### **3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA**

Para efectos de esta investigación la unidad de análisis consistió en los colaboradores del Departamento de Control Interno y la manera en la que estos están organizados para el cumplimiento de las tareas. En cuanto a la unidad de respuesta se obtuvo el porcentaje del análisis de las repuestas obtenidas por los colaboradores del Departamento de Control Interno.

## **3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 TÉCNICAS APLICADAS**

Para el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de la entrevista para su posterior análisis y evaluar la existencia y efectividad de los procesos de Control Interno.

#### **3.4.1.1 ENTREVISTA**

Esta técnica se basa en una guía de preguntas o asuntos y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Se aplicaron entrevistas semiestructuras a manera de recabar datos precisos sobre el tema de investigación por parte de los colaboradores.

Desarrollo de la Aplicación de Entrevista

- Definición de los objetivos de la entrevista
- Formulación de las preguntas y su secuencia

- Identificar los procesos que existen en el departamento de Control Interno
- Conocer bajo que lineamientos regionales son presididos
- Comprender los factores que influyen en la aplicación de la metodología

La formulación de la entrevista se hizo utilizando preguntas abiertas con la finalidad de conocer la percepción y opiniones de los colaboradores del departamento de Control Interno, para identificar las diferencias y relaciones que existen.

El análisis de los resultados comprendió el procesamiento de los datos obtenidos a fin de encontrar posibles respuestas al problema planteado.

### **3.4.2 INSTRUMENTOS APLICADOS**

El instrumento que se utilizó fue la observación directa, la cual se explica a continuación:

#### **3.4.2.1 OBSERVACIONES DIRECTAS**

Se asistieron a reuniones realizadas por Control Interno con otros departamentos de la organización, conversaciones con otros colaboradores y acompañamiento durante la ejecución de sus actividades con la finalidad de conocer la perspectiva de estos en relación con el Departamento de Control Interno.

#### **Objetivos de la Observación Directa**

Los puntos clave que se observaron durante este proceso fueron los siguientes:

- Respuesta de los colaboradores de la organización respecto a las solicitudes realizadas por control interno.
- Metodología utilizada por los colaboradores del Departamento de Control Interno para el cumplimiento de sus funciones.
- Conocer las expectativas de los colaboradores hacia el Departamento de control interno.

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las principales fuentes de investigación primarias consultadas para dar respuesta al problema de investigación planteado incluyeron las observaciones directas, entrevistas realizadas y la revisión directa de los perfiles de puestos de los colaboradores, para determinar sus funciones y por consiguiente definir las actividades del proceso.

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias utilizadas se basan en libros, informes, tesis, entre otras fuentes bibliográficas que dieron soporte a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

### **3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

La principal limitante con la que se tuvo que hacer frente fue la falta de tiempo para ejecutar el trabajo, adicionalmente la falta de disponibilidad por parte de los colaboradores debido a la carga de trabajo, así como la poca información documentada con la que se cuenta.



## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación, mediante las herramientas de recolección de datos implementadas en el estudio. En la cual se analizó la información obtenida con el propósito de sustentar y dar respuesta a las preguntas de investigación.

### **4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

1. ¿Cuáles son las metas y los objetivos del Departamento de Control Interno?

De acuerdo con el 70% de los entrevistados la meta del departamento de control interno es que los demás departamentos de la organización cumplan con las actividades de control, el 30% restante manifestaron que las metas del departamento son definidas por el Gerente General.

El 80% de los colaboradores manifestaron dentro de los objetivos el monitoreo del cumplimiento del Manual de Control interno, por medio de la ejecución de auditorías (planificación, notificación de resultados y seguimiento de hallazgos), y un 50% complemento con minimizar los riesgos que se puedan presentar en la organización.

2. ¿Cuál es la metodología utilizada por Departamento de Control Interno para alcanzar los objetivos definidos por la Organización?

Cada uno de los entrevistados expuso diferentes metodologías que utilizan para el cumplimiento de las funciones. Dentro de las metodologías manifestadas se pueden listar las siguientes:

- Planificación de auditorías, envío de correo para seguimiento de hallazgos.
- Notificación de incumplimientos a políticas y procesos, recolección de evidencia de acciones ejecutadas.
- Agendar reuniones para seguimiento de cumplimiento de las actividades de control, ejecución de evaluaciones del cumplimiento de procesos y políticas para la identificación de riesgos.

3. ¿Bajo qué políticas y procesos se rigen para ejecutar las funciones asignadas?

El 100% de los entrevistados manifestaron que no hay una política o un proceso por el cual ellos se rigen.

4. ¿En qué medida las políticas y procesos que se utilizan en el Departamento de Control Interno, influyen en el trabajo que se realizan en los demás Departamento de la empresa?

Todos los colaboradores entrevistados expresaron que el documento oficial con el cual se rigen los demás departamentos de la organización se conoce como IMC (Internal Control Manual), que es la guía de las actividades de control claves y obligatorias que se deben cumplir.

El Departamento de Control Interno es el responsable de velar por que los diferentes departamentos de la organización den cumplimiento de todas las actividades de control especificadas en el IMC, por lo cual es el único documento que es utilizado e influye en la realización del trabajo de los departamentos de la empresa. Este documento solo es manejado por los colaboradores que ejecutan alguna actividad de control.

5. ¿Cuentan con un manual de funciones actualizado?

El 80% de los entrevistados manifestaron que, si cuentan con un manual de funciones, pero que no se ha actualizado desde su contratación, el 20% restante manifestó que no se cuenta con un manual de funciones.

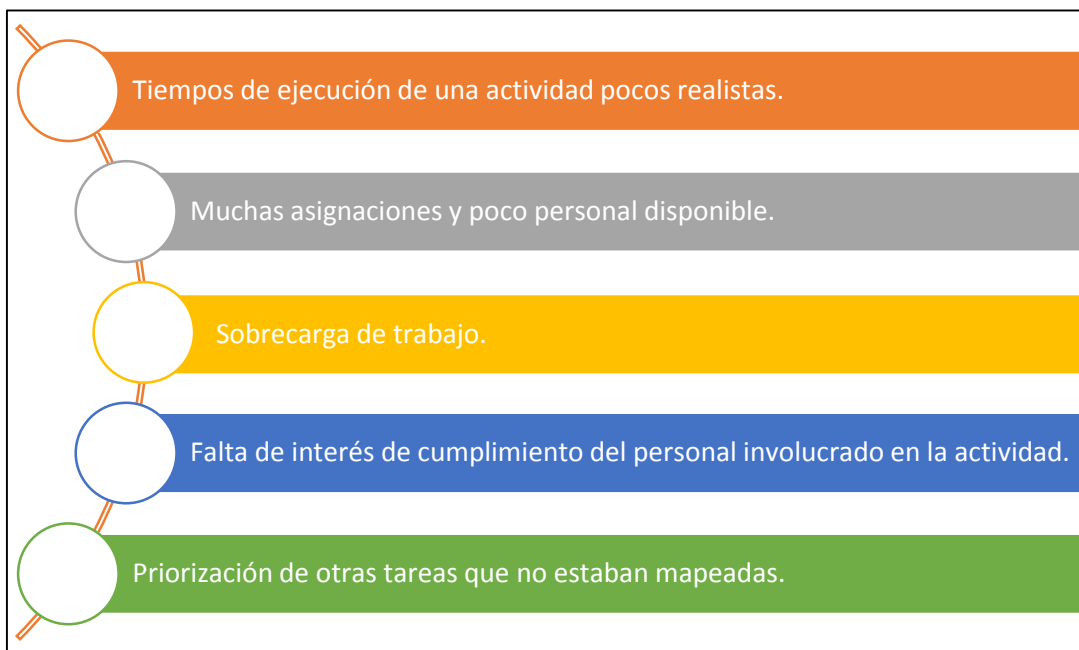
La mayoría de los colaboradores del Departamento de Control Interno han sido reclutados de otros departamentos de la organización, los cuales conocían funciones que debían realizar pero no se les entrego ningún tipo de documentación donde se detallara las actividades y tareas que debían realizar, el conocimiento de las mismas fue adquirido de manera empírica y por trasmisión de otros colaboradores.

6. ¿Cuántas personas en su oficina o área están involucrados en las tareas que ejecuta?

Los entrevistados manifestaron que todos los colaboradores que ejecutan alguna actividad de control están involucrados en las tareas que ellos realizan, sin embargo, el 35% de los entrevistados afirmaron que solamente el jefe inmediato se ve involucrado en las tareas que ejecutan.

7. ¿Cuáles son los motivos por lo cual una tarea asignada no puede llevarse a cabo en el tiempo establecido?

Se detectó que la mayoría de los atrasos proviene de la dependencia de información de otros departamentos de la organización, ya que el 90% de los entrevistados lo expresó como el principal motivo por el cual las tareas no pueden llevarse a cabo en el tiempo establecido. También se mencionaron los siguientes motivos:



**Figura 9. Motivos de Atraso de Tareas Asignadas**

Ya que el Departamento de Control Interno es el encargado de dar seguimiento al cumplimiento del IMC, muchos de sus entregables dependen de que los demás departamentos cumplan con sus tiempos de entrega, un atraso por parte de ellos causa que las tareas de Control Interno se atrasen y no se reporten en tiempo.

8. ¿Cómo son manejados las demoras en las tareas asignadas por el superior inmediato?

En base a las respuestas proporcionadas en la pregunta siete, los entrevistados expusieron las siguientes acciones que son tomadas por el superior inmediato:

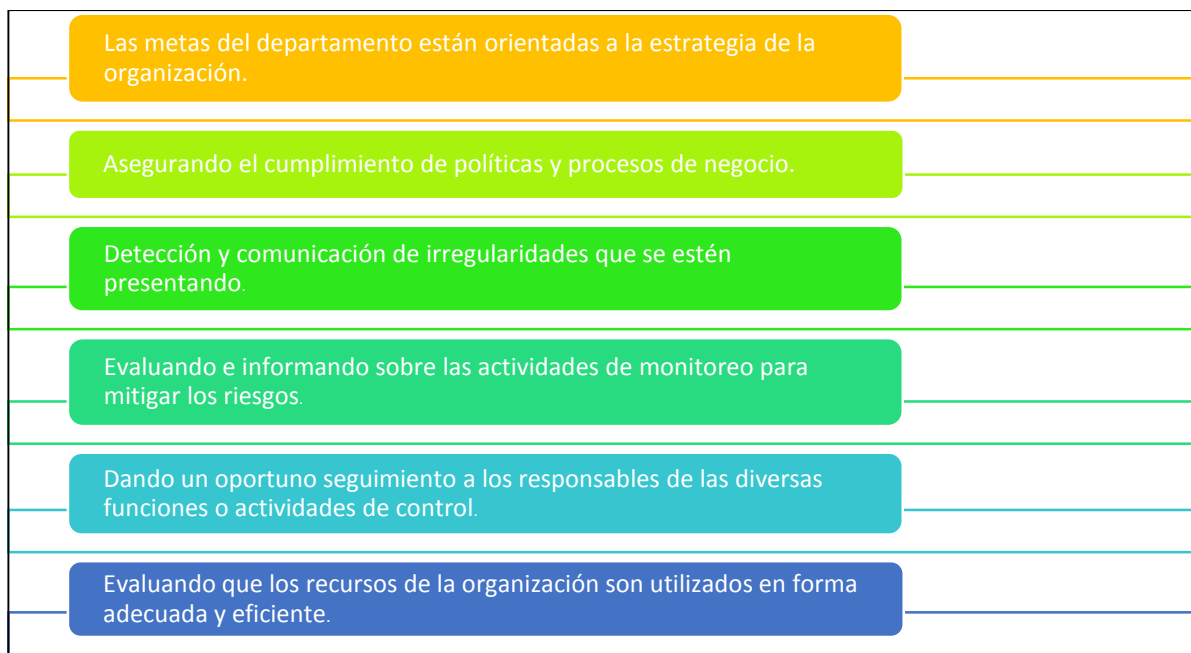
- Escalamiento con superior del personal pendiente de entrega de información, para notificación y compromiso de tiempo de entrega.
- Revisión de tarea asignada, validación de motivo de atraso, se verifica el tiempo que se había asignado para la ejecución de la tarea y asignación de nueva fecha.

9. ¿De qué manera el Departamento de Control Interno cumple con las expectativas de las demás áreas de la organización?

El apoyo en la ejecución de las actividades de control es la principal labor del Departamento de Control Interno, de acuerdo a lo información obtenida en las entrevistas; de esta manera cumplen con las expectativas de las demás áreas referente al ICM, ya que esto representa unos de los principales indicadores de desempeño a nivel país.

10. ¿De qué manera el Departamento de Control Interno favorece a un mejoramiento en las actividades y funciones de las demás áreas de la empresa?

Los entrevistados expusieron lo siguiente:



**Figura 10. Mejoras en las Actividades y Funciones de la Empresa**

Según lo expresado por los entrevistados el principal aporte que realiza el Departamento de Control Interno es el velar por la correcta administración de todos los recursos de la organización y que las funciones de los demás departamentos de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos.

#### **4.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se asistieron a reuniones realizadas por el Departamento de Control Interno, seguimiento de hallazgos de auditoria, se conversó con personal de los demás departamentos encontrando lo siguiente:

- Se encontró que los colaboradores ejecutan las actividades de control como una tarea adicional a las asignadas, y que las solicitudes realizadas por el Departamento de Control Interno son una carga adicional las cuales no tienen un valor agregado.
- Se percibe por parte de los colaboradores que el Departamento de Control Interno se enfoca más en la forma en que se documentan las actividades de control que en el mismo objetivo de la actividad, es decir, solicita documentación por cumplir un requisito más que por cubrir un riesgo.

- Se observó que cada colaborador realiza sus actividades de manera indefinible, usando diferentes métodos para realizar una misma tarea. Las solicitudes realizadas a otros departamentos se realizan por diferentes vías, así como las evidencias de las acciones realizadas en los hallazgos de auditoría.
- En general las expectativas de los demás colaboradores referente al Departamento de Control Interno es la de asegurarse que las políticas y procesos de negocio estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, así como optimizar la manera en que deben ejecutarse las actividades de control, facilitando la implementación o ejecución de las mismas.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron a través de la investigación de estudio.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se encontró que el Departamento de Control Interno carece de políticas, procedimientos y procesos escritos, formalizados y conocidos por los colaboradores de los diferentes departamentos de la organización.
2. El Departamento de Control Interno no cuenta con una metodología claramente establecida y conocida por todos los colaboradores del departamento, las actividades que realizan para la ejecución de sus funciones son las que cada colaborador ha establecido para el cumplimiento de las mismas.
3. Los colaboradores del Departamento de Control Interno tienen claridad en las funciones que deben realizar y cuando hay que realizarlas, pero no cuentan con documentación que respalde la ejecución de las funciones, lo cual se presta a la asignación de tareas fuera de sus funciones principales.
4. Los diferentes departamentos de la organización no tienen claridad de cuáles son los objetivos y metas del Departamento de Control Interno, se tiene la percepción de que los criterios de evaluación dependen del colaborador, y que las actividades de control ejecutadas son una carga adicional de trabajo.
5. Las actividades de control inciden en las estrategias utilizadas por la organización; por cuanto dichas actividades consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección; también tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que el Departamento de Control Interno cuente con políticas y procesos documentados y formalizados que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades. Es fundamental que las políticas y procesos documentados comprendan todas las responsabilidades definidas en el perfil de puesto.
2. La estandarización de la metodología de trabajo y formalizar los objetivos y metas del Departamento de Control Interno por medio de la documentación de los procesos por los cuales se regirán las funciones asignadas; así mismo se debe definir un proceso de inducción para los nuevos colaboradores del departamento e informar sobre la documentación soporte para la ejecución de sus funciones.
3. Es necesario establecer una comunicación clara tanto verbal como escrita con los colaboradores de la organización, pues se asume que se tienen la claridad de la metodología utilizada, pero los colaboradores de los demás departamentos expresan no conocerla, por lo que es necesario informar y dejar evidencia de los mismos.
4. Concientizar a todos los colaboradores de la organización sobre la importancia de la aplicación y cumplimiento de las actividades de control, y como nos ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la operación regional.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

El presente capítulo muestra el producto final del trabajo de investigación presentando un plan de acción que ayude a una gestión operacional eficiente y eficaz los procesos del Departamento de Control Interno, el cual será presentado al Gerente del Departamento para su posible aplicación. A continuación, se detalla la estructura como está conformada la aplicabilidad de esta investigación:

### **6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA FORMALIZAR Y SISTEMATIZAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

##### **6.3.1 DEFINICION DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.2 DISEÑO DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.3 EVALUACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.4 LANZAMIENTO DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.5 EJECUCIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.6 MONITOREO DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.7 ANÁLISIS DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

##### **6.3.8 DOCUMENTACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

#### **6.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

##### **6.4.1 PLAN DE INVERSIÓN**

##### **6.4.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO**

#### **6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

### **6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA FORMALIZAR Y SITEMATIZAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO**

Se propone un Plan de Acción que permita formalizar los principales procesos del Departamento de Control Interno debe documentar de manera que contribuya a una gestión operacional eficiente y eficaz.

## **6.2. INTRODUCCION**

En base a las entrevistas que se realizaron al personal del Departamento de Control Interno y con el soporte de las normas y mapa de procesos que se establecen en APQC (American Productivity & Quality Center), se definió la política y el proceso que se formalizaran, así mismo, se delimitó que contendrá cada uno de esos documentos.

El plan de acción que se presenta a continuación tiene como objetivo establecer a través los lineamientos y metodología con las que se administra el Departamento de Control Interno, así como diagramar las diferentes actividades que se ejecutan para cumplir con los objetivos del Departamento.

Durante el transcurso de la documentación de las políticas y procesos se realizan cuatro borradores, a los cuales se les llaman Blueprint y de acuerdo a la fase que se encuentre se les asignara un nivel, que se definen a continuación:

- Blueprint Level 1 (BP1): Documentación de procesos o política en la fase de diseño.
- Blueprint Level 2 (BP2): Documentación de procesos o política que ya fue revisada por el Gerente del Departamento de procesos y por el Gerente del área solicitante.
- Blueprint Level 3 (BP3): Documentación de procesos o política que ya cuenta con las modificaciones realizadas de los comentarios o acuerdos obtenidos en la fase de lanzamiento.
- Blueprint Level 4 (BP4): Documentación de procesos o política que se enviara para aprobación y su publicación.

## **6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

En el siguiente plan de acción se presenta la ejecución de las actividades que se llevaran a cabo para formalizar los procesos del Departamento de Control Interno.

### **6.3.1. DEFINICIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Durante esta fase el Departamento de Control Interno deberá definir sus necesidades a través del formato de A3 donde se incluirá el alcance del proceso o política con sus entradas, salidas, objetivos y personal involucrado, así como algunos parámetros del proceso.

En base al listado definido en el A3 del personal involucrado se realizarán entrevistas formales para conocer cuál es el rol y función que cumplen, se debe entrevistar tanto a los ejecutores como sus superiores inmediatos, será aceptable que se agregue más personal a ser entrevistado o que se eliminen por duplicidad de funciones.

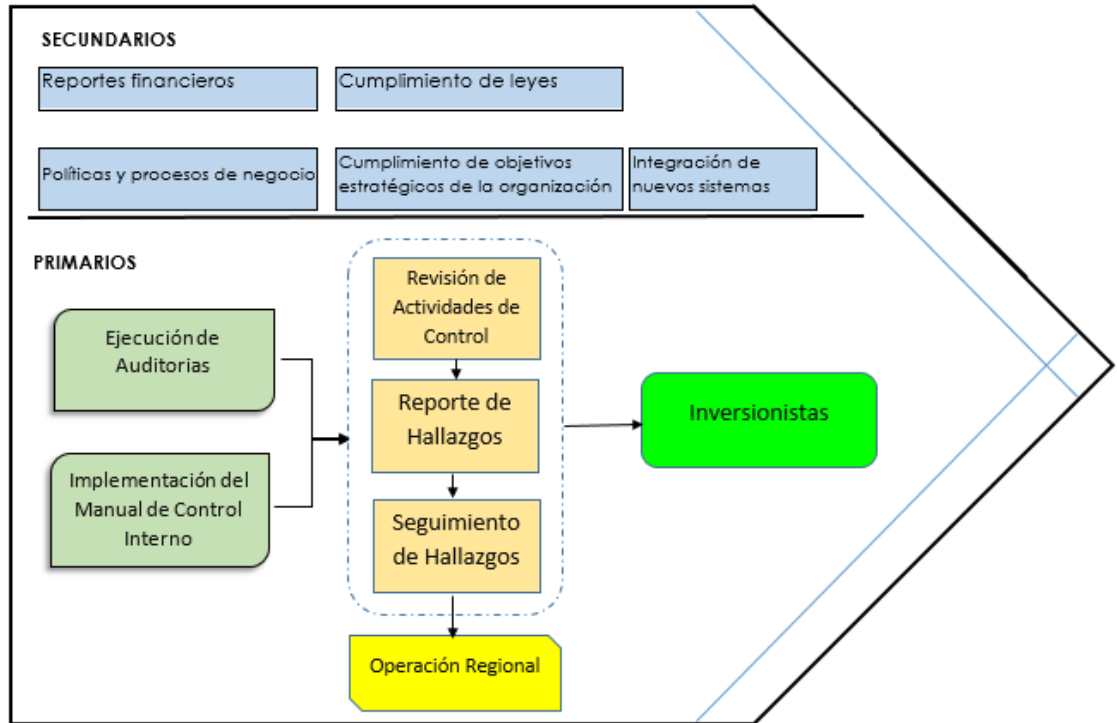
En esta fase también se debe recolectar, solicitar y analizar toda la documentación soporte y necesaria que se utiliza para el cumplimiento de las tareas y actividades (normas, políticas, formatos, reportes, acuerdos de servicio, etc.).

Los procesos que se formalizaran de acuerdo al Mapa de procesos son los siguientes:

- Política de Control Interno: En esta política se establecerá el comité de auditoría, asignación de roles y responsabilidades del manual y actividades de control interno, la metodología de revisión de los procesos de negocio que impactan en las actividades de control, tipos de auditorías, frecuencia de las auditorías, clasificación de hallazgos y deficiencias encontradas en las auditorías, informes y comunicación de resultados de auditoría.
- Proceso de Ejecución de Auditoría: En este se definirán las actividades para el monitoreo de la ejecución del manual de control interno, la efectividad de las actividades de control, revisión del cumplimiento de las políticas y procesos de negocio, seguimiento de las acciones correctivas por las deficiencias encontradas en las auditorías, envío de reportes a auditores externos, áreas involucradas y partes interesadas.

#### **6.3.1.1. CAEDNA DE VALOR**

A través de esta herramienta se analiza y conceptualiza la manera en la que los procesos del Departamento de Control Interno para la organización y sus grupos de interés. En la cadena de valor, se identificaron, procesos, subprocesos y actividades, las mismas contribuyen a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.



**Figura 11. Cadena de Valor Control Interno**

### 6.3.2. DISEÑO DE LAS POLITICAS O PROCESOS

Esta fase comprende la elaboración de un modelo de proceso o política, en base a las entrevistas realizadas. Una vez concluida la fase de entrevistas se procederá al realizar un análisis de la documentación existente y se generara un informe de hallazgos que comprenderá: las debilidades encontradas, las limitantes en los sistemas de aplicar, así como los éxitos actuales; en este informe también se presentaran las recomendaciones en relación a los hallazgos encontrados, este informe será presentado al Gerente del Departamento de Control Interno.

El sistema que se utilizara para realizar el informe es el Mind Manager. El Mind Manager es una aplicación que permite crear mapas flexibles, capturar ideas, gestionar reuniones y crear planes estratégicos.

La plantilla que se debe utilizar para realizar el informe de hallazgos es la que se muestra a continuación:



**Figura 12. Plantilla de Informe de Hallazgos y Recomendaciones**

La información que se deberá incluir en cada ítem de la plantilla es la siguiente:

- Hallazgos: se deberá presentar las actividades, tareas que se relacionan con el proceso o política que se está definiendo, así como los recursos que son utilizados para cumplir con estas actividades y tareas.
- Limitantes del Sistema: se presenta las deficiencias de los sistemas que se utilizan en la ejecución de las actividades que impiden que una tarea sea ejecutada de manera eficiente o que implique realizar una tarea adicional.
- Debilidades: son acciones que generan que una actividad se atrase, genere cuellos de botellas, se realice un reproceso o no logre completar la actividad en el tiempo establecido.
- Recomendaciones: son las sugerencias que se presentan en el informe para mejorar o eliminar las limitantes en el sistema y debilidades encontradas, es aconsejable que por cada debilidad exista una recomendación.
- Acciones: son las recomendaciones aceptadas a ser implementadas en los procesos y estipuladas en la documentación.

En base a las entrevistas, hallazgos y acciones acordadas en el informe se documentarán los lineamientos de la política y actividades del proceso. Los componentes generales que se deberán incluir en los documentos a ser formalizados se muestran en la siguiente figura:

**Tabla 3. Componentes de Documentos**

PROCESO	POLÍTICA
1 Información de Documento	1 Información de Documento
1.1 Objetivo	1.1 Objetivo
1.2 Guía Rápida	1.2 Guía Rápida
1.3 Matriz RASCI	1.3 Matriz RASCI
1.4 Autorizaciones	1.4 Autorizaciones
1.5 Control de Cambios	1.5 Control de Cambios
2 Alcance	2 Alcance
3 Proceso	3 Política
4 Advertencias, Riesgos y Puntos Críticos de Control	4 Advertencias, Riesgos y Puntos Críticos de Control
5 Anexos	5 Anexos
5.1 Procedimiento	5.1 Documentos
6 Definición de Conceptos y Abreviaciones	5.2 Formatos
	6 Definición de Conceptos y Abreviaciones

Fuente: (Castro Bellorin, 2015)

A continuación, se define los componentes:

- Objetivo: Definir el objetivo del proceso y la política.
- Guía Rápida: comprende el alcance definido en la primera reunión del levantamiento del proceso y política, desde su inicio, lo que incluye el proceso y la política hasta los resultados esperados del mismo.
- Matriz RASCI: matriz donde se detallan los puestos responsables de la correcta implementación del proceso y política.
- Autorizaciones: Aprobaciones de los responsables del proceso y la política.
- Control de Cambios: en esta parte se detalla el historial de revisiones que ha tenido el proceso y la política.
- Advertencias, Riesgos y Puntos Críticos de Control: se refiere a ciertos aspectos dentro del documento que deben ser monitoreados y tomados en cuenta a fin de evitar fallas en el mismo.

Cuando se realice el primer borrador (BP1) de la política o proceso se procederá a la revisión por parte de la Gerencia de Procesos para asegurarse que se cumpla con la metodología definida para elaboración de documentos.

Los procesos del Departamento de Control Interno se diagramarán en el sistema de CASEWISE. CASEWISE es un software desarrollador de arquitectura empresarial y análisis de procesos de negocio, que es utilizado para documentar, diseñar y simular los procesos de negocio. CASEWISE incluye el módulo de Corporate Modeler, que es una herramienta de modelado y análisis basada en un repositorio establecido en la tecnología .NET de Microsoft.

### **6.3.3. EVALUACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Esta fase tiene como finalidad determinar si los documentos cumplen con todos los lineamientos y actividades que se definieron se realizarían en base a las acciones acordadas en la fase de diseño. Se presentarán el modelo del proceso o la política elaborada inicialmente al Departamento de Control Interno para su revisión y comentarios, una vez que el Departamento haya dado su aprobación sobre la documentación esta será presentada al personal directamente involucrado para su validación.

En caso que el personal involucrado solicite modificaciones en la política o proceso esas modificaciones deberán ser aprobadas por el Departamento de Control Interno, y acordarse el cambio en la documentación, caso contrario la información del documento se mantiene.

Este documento se convierte en el segundo borrador (BP2) una vez se han realizados los cambios en la documentación, en este nivel ya se puede proceder con el lanzamiento de la política o proceso.

### **6.3.4. LANZAMIENTO DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Esta fase se refiere a la implementación y presentación del nuevo proceso o política al personal involucrado, incluyendo a los gerentes, jefes y supervisores de línea, una vez el documento haya sido validado por el Gerente del Departamento de Control Interno.

La presentación de la política o proceso se realizará por medio de una capacitación al personal involucrado con el fin de asegurar la correcta implementación de la política o proceso y que esta satisfaga las necesidades del solicitante. Para la ejecución de la capacitación se deberá efectuar lo siguiente:

- El Gerente del Departamento de Control Interno debe indicar los colaboradores claves a los que deberá capacitarse.
- Se realizará una evaluación a los asistentes después de la capacitación, para determinar el nivel de retención y entendimiento de lo expuesto.
- Se debe asignar un acompañante del Departamento de Control Interno como soporte en cada una de las capacitaciones.

### **6.3.5. EJECUCIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Durante esta fase se verificará si existen deficiencias en el proceso o política, se aclararán las dudas para hacer los ajustes necesarios antes de su aprobación.

Para la ejecución de esta fase se seguirán los siguientes pasos:

- Paso 1: Envío del documento de la política o proceso al personal directamente involucrado. Se definirá un periodo razonable para que pueda ser aplicada e implementada.
- Paso 2: Una vez transcurrido el periodo se debe proceder con la recolección de consultas, para la detección de deficiencias directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo primordial.
- Paso 3: Realizar informe de las principales deficiencias encontradas y sus posibles planes de remediación.

### **6.3.6. MONITOREO DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Esta fase consiste en obtener la retroalimentación del personal que interviene en el proceso o política lanzada, esto con el fin de garantizar que la unidad de negocio este ejecutando el proceso o política según lo diseñado y lograr los resultados que se identificaron en la fase de definición.

El monitoreo se realizará mediante entrevistas formales al personal directamente involucrado y encuestas en línea a participantes directos. Los resultados de las entrevistas y las encuestas deben ser

### **6.3.7. ANÁLISIS DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Es la fase de recopilación de toda la información obtenida en las fases de monitoreo y ejecución, se presentará un informe completo al Gerente del Departamento de Control Interno con recomendaciones y



hallazgos. En base al informe presentado al Gerente de Control Interno se realizarán acuerdos de cuáles de las recomendaciones expuestas serán implementadas e incluidas en el proceso o política.

### **6.3.8. DOCUMENTACIÓN DE LAS POLITICAS O PROCESOS**

Esta fase consiste en tres partes:

- La implementación de los cambios que se identificaron en la fase de análisis. Una vez se realicen los cambios en la documentación este se convierte en el borrador nivel 3 (BP3), para que luego sea validado nuevamente por el Gerente de Control Interno, esto para asegurar que el proceso o política se ejecute conforme lo acordado.
- La aprobación final de la política o proceso (BP4), se deberá presentar el documento final según lo estipulado en la matriz de autorización antes de su publicación y distribución.
- Una vez que el proceso o política ha sido debidamente autorizado, el Departamento de Procesos se encargara el mismo en un sitio compartido donde los involucrados puedan tener acceso a realizar consultas sobre los documentos publicados vigentes.

## **6.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

### **6.4.1. PLAN DE INVERSIÓN**

En el presente plan de inversión se detallan las tareas que serán ejecutadas para la implementación de los procesos de control interno. Los costos que se están considerando son las horas laborales que se invertirán por parte de los colaboradores que ejecutarán las actividades descritas en el cronograma, se está considerando un costo de HNL. 227 por hora de colaborador. En los recursos se incluye el salón donde se realizarán las actividades, los materiales de oficina a utilizar, así como el refrigerio para los participantes.

**Tabla 4. Plan de Inversión para Implementación de Procesos**

Fase	Responsable	Presupuesto	
		Recursos	Costo
<b>Definición</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Procesos</li> <li>• Materiales</li> </ul>	L. 5, 540.00
<b>Diseño</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> <li>• Gerente del Departamento de Procesos</li> </ul>	L. 2,120.00
<b>Evaluación</b>	Departamento de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> <li>• Gerente del Departamento de Control Interno</li> <li>• Equipo audiovisual</li> </ul>	L. 1,280.00
<b>Lanzamiento</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Capacitación</li> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> <li>• Equipo audiovisual</li> </ul>	L. 1,120.00
<b>Ejecución</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> </ul>	L. 490.00
<b>Monitoreo</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> <li>• Materiales</li> </ul>	L. 1,070.00
<b>Análisis</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> </ul>	L. 500.00
<b>Documentación</b>	Departamento de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de procesos</li> <li>• Materiales</li> </ul>	L. 740.00
<b>Total de Inversión</b>			L. 12,960.00

#### 6.4.2. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

El análisis costo-beneficio del Plan de acción a implementar permitirá dar a conocer a la organización el valor que los procesos brindarán en relación a la inversión a realizar.

Los beneficios que se obtendrán son los siguientes:

- Optimización de las funciones ejecutadas por los colaboradores del departamento.
- Estandarización de la metodología del departamento.
- Aumento de la eficacia Individual y grupal de los colaboradores.
- Incremento de los conocimientos de todos los colaboradores de la organización.
- Aumento de productividad.
- Aumento de la eficiencia organizacional.
- Reducción de tiempo en la ejecución de las actividades ejecutadas por el Departamento de Control Interno.

El cálculo de los beneficios económicos del proyecto (tiempo y gasto), se focalizaron en el análisis de las actividades más relevantes, a modo de centralizarse en las principales características para realizar el análisis de los resultados y poder medir el impacto en los beneficios económicos del proyecto.

Para calcular el beneficio en tiempo se utilizó la siguiente formula, donde la reducción de tiempo es la disminución en las horas laborables que se estaría realizando con la implementación del proyecto.

$$\text{Retorno} = \text{reducción del tiempo (Hora laboral)} * \text{valor hora laboral}$$

La herramienta para la obtención de la información de las horas fue la entrevista. Cuando se efectuaron las entrevistas se realizó el estimado de cuantas horas laborales se toman para realizar cada actividad mencionada en la tabla 5.






**Tabla 5. Análisis Costo-Beneficio del Plan de acción**

Actividades de Control Interno	Tiempo de Ejecución Actual	Tiempo de Ejecución Esperado	Reducción Tiempo de Ejecución	Retorno
<b>Ejecución de Auditorías Internas</b>	80 horas laborales	60 horas laborales	20 Horas	L. 4,540.00
<b>Reporte de Hallazgos</b>	32 horas laborales	24 horas laborales	8 horas	L. 1,816.00
<b>Seguimiento de cumplimiento planes de remediación</b>	40 horas laborales	24 horas laborales	16 horas	L. 3,632.00
<b>Revisión de cumplimiento de políticas y procesos de negocio</b>	48 horas laborales	32 horas laborales	16 horas	L. 3,632.00
<b>Implementación de Manual de Control Interno</b>	120 horas laborales	80 horas laborales	40 horas	L. 9,080.00

<b>Revisión de actividades de control</b>	56 horas laborales	40 horas laborales	16 horas	L. 3,632.00
<b>Apoyo de Auditorías Externas</b>	20 horas laborales	16 horas laborales	4 horas	L. 908.00
<b>Envío de Reportes a Gerente Regional de Control Interno</b>	16 horas laborales	8 horas laborales	8 horas	L. 1,816.00
<b>TOTAL</b>				<b>L. 29,056.00</b>

Según el análisis de costo-beneficio que se realizó se puede concluir que el retorno es mayor que la inversión, por lo cual se considera este proyecto factible.

## 6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ID		Task Mode	Task Name	Duration	Cost	Start	Finish	'14 T
1			Ciclo de elaboracion de:	88 days	L. 12,960.00	Mon 02/05/16	Wed 31/08/16	
2			<b>Fase 1: Definicion de Política o Proceso</b>	26 days	L. 5,540.00	Mon 02/05/16	Mon 06/06/16	
3			Levantamiento de A3 con solicitante	1 day	L. 80.00	Mon 02/05/16	Mon 02/05/16	
4			Entrega Plan de Trabajo a dueño de la Política o	5 days	L. 800.00	Tue 03/05/16	Mon 09/05/16	
5			Entrevistar Personal	14 days	L. 3,920.00	Tue 10/05/16	Fri 27/05/16	
6			Entrevista con los ejecutores de la Política o Proceso	7 days	L. 560.00	Tue 10/05/16	Wed 18/05/16	
7			Entrevista con los supervisores involucrados en la	7 days	L. 3,360.00	Thu 19/05/16	Fri 27/05/16	
8			Analisis de Reportes y Políticas	6 days	L. 740.00	Mon 30/05/16	Mon 06/06/16	
9			Solicitud de Reporteria, políticas y Controles	3 days	L. 490.00	Mon 30/05/16	Wed 01/06/16	
10			Analisis de Reportes y Políticas	3 days	L. 250.00	Thu 02/06/16	Mon 06/06/16	
11			<b>Fase 2: Diseno de Borrador</b>	18 days	L. 2,120.00	Tue 07/06/16	Thu 30/06/16	
12			Elaboracion de Hallazgos y Recomendaciones	11 days	L. 980.00	Tue 07/06/16	Tue 21/06/16	
13			Elaboracion de primer borrador de hallazgos y	5 days	L. 410.00	Tue 07/06/16	Mon 13/06/16	
14			Revision de primer borrador	3 days	L. 240.00	Tue 14/06/16	Thu 16/06/16	
15			Correcciones de primer borrador	2 days	L. 170.00	Fri 17/06/16	Mon 20/06/16	
16			Presentar conclusiones y acuerdos	1 day	L. 160.00	Tue 21/06/16	Tue 21/06/16	
17			Elaboracion Política o Proceso (BP1)	7 days	L. 1,140.00	Wed 22/06/16	Thu 30/06/16	
18			Definicion de advertencias y puntos criticos de	3 days	L. 250.00	Wed 22/06/16	Fri 24/06/16	
19			Revisión Política o Proceso con Gerente de Procesos	4 days	L. 320.00	Mon 27/06/16	Thu 30/06/16	
20			<b>Fase 3: Evaluación de Política o Proceso</b>	11 days	L. 1,280.00	Fri 01/07/16	Fri 15/07/16	
21			Revisión con Dueño de Proceso o Política	5 days	L. 800.00	Fri 01/07/16	Thu 07/07/16	
22			Revisión con Áreas involucradas	3 days	L. 240.00	Fri 08/07/16	Tue 12/07/16	
23			Modificación de documento de acuerdo a las	3 days	L. 240.00	Wed 13/07/16	Fri 15/07/16	
24			<b>Fase 4: Lanzamiento de Política o Proceso</b>	5 days	L. 1,220.00	Mon 18/07/16	Fri 22/07/16	
25			Presentar Política o Proceso a personal involucrado y	3 days	L. 240.00	Mon 18/07/16	Wed 20/07/16	

ID		Task Mode	Task Name	Duration	Cost	Start	Finish	'14	T	V
26			Capacitacion de la Política o Proceso al personal	2 days	L. 980.00	Thu 21/07/16	Fri 22/07/16			
27			<b>Fase 5: Ejecucion de la Política o Proceso</b>	6 days	L. 490.00	Mon 25/07/16	Mon 01/08/16			
28			Consultas y Respuesta Puesta en marcha	3 days	L. 250.00	Mon 25/07/16	Wed 27/07/16			
29			Deteccion de deficiencias de la Politca o Proceso	3 days	L. 240.00	Thu 28/07/16	Mon 01/08/16			
30			<b>Fase 6: Monitoreo del Política o Proceso</b>	9 days	L. 1,070.00	Tue 02/08/16	Fri 12/08/16			
31			Monitoreo mediante entrevistas formales	5 days	L. 810.00	Tue 02/08/16	Mon 08/08/16			
32			Encuestas en linea a participantes directos	3 days	L. 250.00	Tue 09/08/16	Thu 11/08/16			
33			Elaboracion de presentacion de resultados de fase de	1 day	L. 10.00	Fri 12/08/16	Fri 12/08/16			
34			<b>Fase 7: Analisis de la Política o Proceso</b>	4 days	L. 500.00	Mon 15/08/16	Thu 18/08/16			
35			Presentacion de hallazgos y recomendaciones en base	2 days	L. 330.00	Mon 15/08/16	Tue 16/08/16			
36			Obtencion de acuerdos y modificaciones acordadas en	2 days	L. 170.00	Wed 17/08/16	Thu 18/08/16			
37			<b>Fase 8: Autorizacion de Política o Proceso</b>	9 days	L. 740.00	Fri 19/08/16	Wed 31/08/16			
38			Inclusion de acuerdos durante la fase de analisis en la	3 days	L. 250.00	Fri 19/08/16	Tue 23/08/16			
39			Elaboracion de Documentacion de Política o Proceso	3 days	L. 250.00	Wed 24/08/16	Fri 26/08/16			
40			Firma y publicación de documentos (BP4)	3 days	L. 240.00	Mon 29/08/16	Wed 31/08/16			

**Tabla 7. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción.**

En la tabla 5, se describe la verificación de la investigación, basándose en la concordancia del documento, incluyendo el objetivo general, objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones hasta llegar al plan de acción.

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
<b>Fortalecimiento Empresarial. Caso procesos de control interno en “Telecomunicaciones T-GO”</b>	Contribuir a formalizar y sistematizar los procesos del Departamento de Control Interno por medio de un plan de acción para garantizar una gestión operacional eficiente y eficaz.	Identificar las políticas y procesos establecidos en el Departamento de Control Interno.	Se encontró que el Departamento de Control Interno carece de políticas, procedimientos y procesos escritos, formalizados y conocidos por los colaboradores de los diferentes departamentos de la organización.	Es necesario que el Departamento de Control Interno cuente con políticas y procesos documentados y formalizados que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades.	<b>Plan De Acción Para Formalizar Y Sistematizar Los Procesos Del Departamento De Control Interno</b>
		Analizar los factores que afectan la metodología empleada por el Departamento de Control Interno.	Los colaboradores del Departamento de Control Interno no cuentan con documentación que respalde la ejecución de las funciones, lo cual se presta a la asignación de tareas fuera de sus funciones principales.	Estandarización de la metodología de trabajo	
		Establecer los procesos que estandaricen la metodología empleada por el Departamento de Control Interno	El Departamento de Control Interno no cuenta con una metodología claramente establecida y conocida por todos los colaboradores del departamento.	Formalizar los objetivos y metas del Departamento de Control Interno por medio de la documentación de los procesos.	
		Presentar propuesta de plan de acción de procesos a implementar y mejorar en el Departamento de Control Interno.	Las funciones ejecutadas por los colaboradores del Departamento de Control Interno deben estar claramente definidas, documentadas y socializadas.	Establecer los procesos esenciales que se requieren para mejorar la metodología de trabajo del Departamento de Control Interno	

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ADS Quality. (2003). *Enciclopedia de la calidad*. Madrid: FC Editorial.
- Albarta, E. A., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya, J. J., & Martín, P. S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arza, G. O. (31 de Julio de 2007). En Tigo implementan moderno sistema de control interno. Asunción , Paraguay.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno, teoría y aplicación práctica*. Madrid : Editorial Profit.
- Barrio, J. F. (1999). *Cómo mejorar los procesos en su empresa: el control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*. Madrid: FC Editorial.
- Bolaños, A. R. (18 de Julio de 2008). Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba. La Habana, Cuba.
- Castro Bellorin, C. (28 de Agosto de 2015). Política de Elaboracion de Documentos. Tegucigalta, Francisco Morazan, Honduras.
- Cendrowski, H., & Mair, W. C. (2009). *Praise for Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives, and Practitioners*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Cuenca, H. C. (2006). *Auditoria del Sector Solidario: Apliacacion de Normas Internacionales*. Mexico: ECOE Ediciones.
- Fernández-Laviada, A. (2007). *La Gestion del Riesgo Operacional, De la teoría a su aplicación*. Madrid: Ediciones Universidad de Cantabria.
- González, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Madrid: FC Editorial.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingenieria*. Bogota: Grupo Editorial norma.
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castellón: Universitat Jaume-I.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.



- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*. Boston : Pearson Educación.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. Mexico: LID Editorial Mexicana.
- Luna, O. F. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigacion en Accountability y Control - IICO.
- Macías García , M., & Alvarez Delgado, J. (2007). *Gestión de procesos en la UCA. Guía para la Identificación y Análisis de Procesos*. Universidad de Cádiz.
- Martínez Mora, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, A., & Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: Ecobook.
- Martínez, J. M. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: INTEC.
- Medina, I. M. (Septiembre de 2007). Tesis. *Evaluacion de los procedimientos de control interno del proceso de compras del MINFRA Estado Falcon*. Venezuela.
- Naciones Unidas. (2004). *Estudios de Evaluacion Especificos: Un Enfoque Cualitativo a la Reunion de Datos*. Austria: Oficina de Naciones Unidas Contra la Drogas y el Delito.
- Niola, A. E., & Urgilés, C. E. (2013). *Evaluación Del Sistema De Control Interno A Los Procesos De Compra Y Venta De "Zona Muebles" Cía Ltda*. Cuenca: Universidad De Cuenca.
- Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno. (s.f.). *Secretaría de Finanzas*. Obtenido de Secretaría de Finanzas : <http://www.sefin.gob.hn/>
- Olabuénaga, J. I. (1 de Julio de 2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Real Academia Española*. (2016). Madrid.
- Rodriguez , J. L. (6 de Octubre de 2005). *Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM)*. La Habana, Cuba.
- Rodriguez Martinez, M. (2005). *El Método MR Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa de Servicios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Segura, F. O. (2010). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Ediciones Díaz de Santos.

Torres, M. A. (1999). *Dirección Estratégica Un Enfoque Práctico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

*Tribunal Superior de Cuentas* . (2012). Obtenido de Tribunal Superior de Cuentas, Biblioteca Virtual: <http://www.tsc.gob.hn/biblioteca/>

Velasco, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Vergara Schmalbach, J. C., & Fontalvo Herrera, T. J. (2000). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Malaga: Eumed.

## ANEXOS

### ANEXO 1. PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las metas y los objetivos del Departamento de Control Interno?
2. ¿Cuál es la metodología utilizada por Departamento de Control Interno para alcanzar los objetivos definidos por la Organización?
3. ¿Bajo qué políticas y procesos se rigen para ejecutar las funciones asignadas?
4. ¿En qué medida las políticas y procesos que se utilizan en el Departamento de Control Interno, influyen en el trabajo que se realizan en los demás Departamento de la empresa?
5. ¿Cuentan con un manual de funciones actualizado?
6. ¿Cuántas personas en su oficina o área están involucrados en las tareas que ejecuta?
7. ¿Cuáles son los motivos por lo cual una tarea asignada no puede llevarse a cabo en el tiempo establecido?
8. ¿Cómo son manejados las demoras en las tareas asignadas por el superior inmediato?
9. ¿De qué manera el Departamento de Control Interno cumple con las expectativas de las demás áreas de la organización?
10. ¿De qué manera el Departamento de Control Interno favorece a un mejoramiento en las actividades y funciones de las demás áreas de la empresa?

## ANEXO 2. PERFILES DE PUESTO

<b>Coordinador de Control Interno / Internal Control Coordinator</b>	
Departamento	Control Interno
Función / Localización (Territorio)	Nacional
Reporta a	Gerente de Control Interno

### Objetivo

Usted es responsable de brindar apoyo a cada una de la Áreas de la empresa para lograr el cumplimiento de los controles internos, coordinar todas las tareas requeridas para la ejecución de los Self Assessments y las campañas de autoevaluación, brindar apoyo a los equipos de auditoría Interna y externa para la diligente ejecución de sus actividades, monitorear los planes de remediación de las diferentes revisiones y auditorías brindando el seguimiento oportuno a los hallazgos/oportunidades de mejora que resulten de las mismas, para lograr su ejecución en tiempo y forma.

Contribuye con la cultura de control interno desempeñando un papel de asesoría/retroalimentación y con orientación a la mejora continua, optimizando recursos y agregando valor a través del seguimiento a las oportunidades de mejora identificadas.

<b><u>Principales Responsabilidades</u></b>		<b><u>Tareas</u></b>
1.	<p><b>Cumplimiento de Controles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los controles del Backbone Procedure (BBP 3.2 de SOX), las políticas y procedimientos locales y del Manual de Control Interno de Millicom. Identificar las actividades de auditoría requeridas en las cuatro unidades de negocio.</li> <li>• Monitorear y elaborar reportes sobre los hallazgos de las Auditorías Internas, Self Assessment y Campañas de Autoevaluación.</li> <li>• Coordinar las campañas de Autoevaluación, y Peer Reviews.</li> <li>• Efectuar revisiones especiales y por demanda además de las actividades de revisión de control interno (Peer Reviews, y campañas de Autoevaluación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Logística previa a las revisiones de Self Assessment y campañas de Autoevaluación.</li> <li>• Coordinación de las labores de auditoría realizadas por el equipo de Peer Reviewers durante las revisiones de Self Assessment y campañas de Autoevaluación.</li> <li>• Capacitación de colaboradores del equipo de Peer Reviewers.</li> <li>• Colaborar con los Peer Reviewers en la logística, asesoría, y seguimiento durante las revisiones.</li> <li>• Evaluar a los Peer Reviewers que participan del proceso de revisión y gestionar su bonificación.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de reportes de revisión a la Gerencia Global de Control Interno, a la Gerencia General, Gerencia de Control Interno y a todas las áreas y dependencias que requieran conocer los resultados de las revisiones realizadas.</li> <li>Atender los requerimientos Globales posteriores a la entrega de reportes de cada Self Assessment.</li> <li>Servir de enlace entre los diferentes dueños de proceso y el Gerente de Control Interno local sobre cualquier interrogante que deba ser escalada a nivel global.</li> <li>Apoyo a los Business Process Owners (BPOs) con el uso de la plataforma de seguimiento de auditoria (ENABLON).</li> <li>Apoyar al Gerente de Control Interno en la alimentación de la plataforma (ENABLON), con los resultados del Self Assessment.</li> <li>Monitoreo y seguimiento de la actualización mensual de los planes de remediación de cada issue en ENABLON.</li> <li>Verificación de soportes de las revisiones efectuadas por los Peer Reviewers, custodia y almacenaje de la documentación.</li> </ul>
2.	<b>Ayuda y soporte en la implementación de nuevos controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en el comité de Stake Holders para la evaluación de los puntos de control en las nuevas propuestas de mercado.</li> <li>Participación por demanda en reuniones con áreas que solicitan apoyo para las implementaciones</li> </ul>
3.	<b>Planes de remediación y seguimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar seguimiento a los planes de acción y remediación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar los planes de remediación de los issues de self assessment y campañas de autoevaluación a los Business Process Owners (BPOs) y darles seguimiento para su cumplimiento en tiempo y forma.</li> <li>Recibir las actualizaciones mensuales de cada uno de los issues y elaborar los reportes y estadísticas de seguimiento y cumplimiento que se presentaran a los Directores y Gerencia General.</li> </ul>

4.	<p><b>Apoyo en auditorías internas y externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo logístico a las visitas internas y externas de auditores (gestión de hospedaje, transporte, herramientas de trabajo, accesos y otros).</li> <li>• Dar a conocer los hallazgos a todos los involucrados, tanto para auditorías internas como externas.</li> <li>• Monitorear y dar seguimiento a los planes de acción de los hallazgos de auditoría interna (AQMs) y externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la logística necesaria para las visitas de auditoría externa e interna según los requerimientos recibidos.</li> <li>• Gestión de accesos físicos y lógicos a los miembros de los equipos de Auditoría Interna y Externa.</li> <li>• Gestión de Órdenes de Compra y pagos por atención a auditores.</li> <li>• Coordinación de reuniones de presentación de resultados de estas auditorías.</li> <li>• Solicitar los planes de remediación de los issues de Auditoría interna y externa a los Directores, Gerentes y/o Jefes de Departamento.</li> </ul>
5.	<p><b>Revisión de Procesos, Políticas y Controles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos internos y acuerdos establecidos</li> <li>• Revisar las políticas y procesos antes de su publicación para sugerir cambios y oportunidades de mejora.</li> <li>• Dar seguimiento a los cambios sugeridos por control interno en los procesos y controles, así como en la identificación de riesgos y políticas aplicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activa y diligentemente en la revisión de nuevas: políticas, procesos y procedimientos que el área de Procesos remite para evaluación.</li> <li>• Participar en la revisión de adendas a políticas o procedimientos vigentes.</li> </ul>
6.	<p><b>Cumplir con las políticas, procesos y procedimientos de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender las políticas y procesos relativos a las actividades del puesto de trabajo.</li> <li>• Reportar incidentes y eventos de seguridad de la información y casos de ética mediante el proceso vigente.</li> <li>• Participación y disponibilidad en auditorías internas y externas.</li> </ul>

<b>Requisitos de Reclutamiento</b>
<p><b>Conocimiento Esperado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidades en el manejo de MS Office</li> <li>-Habilidades numéricas</li> <li>-Conocimiento del negocio</li> <li>-Conocimiento de diagramación y evaluación de procesos</li> <li>-Conocimientos avanzados de técnicas de auditoría</li> </ul>

-Conocimientos intermedios de contabilidad y finanzas

### **Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados**

- Influencia y negociación
- Capacidad de Planificación y Organización
- Orientación al cliente externo e interno
- Actitud positiva y dinámica
- Liderazgo por Ejemplo
- Técnicas de facilitación de conocimientos
- Administración de Proyectos
- Discreción en el manejo de la información confidencial

### **Experiencia requerida:**

Años : 3 años

Experiencia previa en: La empresa en especial en áreas como Auditoria, Control Interno, Procesos, Tesoreria, Contabilidad, Administración, Créditos y Cobros y/o Revenue Assurance.

### **Educación deseable:**

Nivel: Licenciatura

Área: Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.

### **Manejo de Idioma Inglés:**

-Avanzado

## **Competencias**

### **Leading by Connecting / Liderando mediante la conexión con la gente (Nivel 2)**

Conecta a la gente, estimula y facilita la colaboración y el crecimiento en equipos a través de funciones, operaciones y culturas diferentes. Comparte experiencia y conocimiento que conduce a la organización del aprendizaje, creando una pericia sostenible, que impulsa el desarrollo de la gente y de productos y soluciones innovadores.

### **Leading by Delivering / Liderando mediante resultados (Nivel 2)**

Planifica con eficacia. Anticipa situaciones/problemas y toma la iniciativa para superarlos. El resultado es una entrega rápida y a tiempo de resultados cualitativos y cuantitativos (talento, soluciones, productos).

### **Leading by Vision / Liderando Mediante la visión (Nivel 2)**

Analiza la situación dentro y fuera de la compañía y ve oportunidades. Comunica la visión de la compañía incluso nuevas ideas para estrategias comerciales sostenibles, productos, servicios y modos de trabajar. El resultado final es una visión inspiradora en cómo tener éxito en nuestros mercados con nuestros consumidores (internos/externos) en el centro.

### **Leading by Change / Liderando Mediante el cambio (Nivel 2)**

Adopta y comunica el cambio de manera clara e inspiradora. Dirige y facilita la implementación del cambio y maneja la resistencia mediante una comunicación eficaz y habilidades de influencia. El resultado final es una implementación a tiempo de proyectos y acciones de cambio mientras se mantiene un alto nivel de motivación y compromiso.

### **Leading by Owning / Liderando Mediante el adueñamiento (Nivel 2)**

Asume la responsabilidad de sus propios resultados así como de los resultados y valores de la compañía. Estimula esta actitud en los demás y los capacita y desarrolla para asumir la responsabilidad. Es consecuente, comparte poder y vuelve a los compañeros de trabajo responsables. El resultado final es la proactividad, la creatividad y la motivación: gente capaz que toma sus responsabilidades.

### **Perfil de Accesos**

**Título del puesto:** Coordinador de Control Interno

### **Accesos lógicos a sistemas + plataformas**

Detalle de Accesos:

Ver anexos: Según Matriz de Accesos Lógicos

### **Accesos físicos permitidos**

Detalle de Accesos:

Agencias, Edificios y Almacenes en los 3 territorios (TGU, SPS, CBA)

### **Requerimiento de Hardware**

Laptop:  Normal:  Robusta:  (recomendada para personal de campo)

Desktop:



Asignación de extensión y aparato telefónico: \_X\_

Otros

(Especifique): \_\_\_\_\_

**Fecha de la última revisión: Noviembre 2014**

**Firmas:**

**Director de Recursos Humanos**

\_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato y/o Gerente del Departamento y/o Director:**

\_\_\_\_\_

**Gerente General:** \_\_\_\_\_

**Sección de Identificación**

**Operación:** Honduras

**Departamento/Gerencia/Dirección:** Control Interno

**Título del Puesto:** Coordinador de Control Interno

**Número ID –Código de Puesto:**

	<b>Número ID</b>	<b>Título del Puesto</b>
<b>Reporta a</b>		Gerente de Control Interno
<b>Subordinados</b>		N/A

<b>Auditor de Control Interno / Internal Control Auditor</b>	
Departamento	Control Interno
Función / Localización (Territorio)	Nacional
Reporta a	Gerente de Control Interno

<p><b>Objetivo</b></p> <p>Planificar y ejecutar las auditorías, a nivel nacional, elaborando los reportes correspondientes y monitoreando la corrección de los hallazgos reportados. Usted es responsable de evaluar y ofrecer una seguridad razonable de que los sistemas de control interno están funcionando según lo previsto. Contribuye con la cultura de control interno al ofrecer un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar, optimizar y agregar valor.</p>
---

<b><u>Principales Responsabilidades</u></b>		<b><u>Tareas</u></b>
1.	<p><b>Planificación de auditorías y revisiones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y programar las auditorías a nivel nacional, con base a un análisis de los riesgos existentes.</li> <li>• Planificar y coordinar las revisiones requeridas de conformidad con su periodicidad (semanal, mensual, trimestral, semestral o anual).</li> <li>• Planificar y coordinar las revisiones de inventarios técnicos y comerciales con el objetivo de cumplir los controles establecidos en el manual de Control Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar auditorías.</li> <li>• Programar y coordinar la ejecución de revisiones con el personal de apoyo que se cuente para las mismas.</li> </ul>

2	<p><b>Ejecución de auditorías y revisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar revisiones de procesos conforme a las políticas vigentes.</li> <li>• Ejecutar las auditorías de conformidad con las políticas vigentes.</li> <li>• Efectuar levantamiento de actas debido a incumplimientos de políticas y procedimientos por parte de empleados que ameriten sanción o rescisión de contrato, etc.</li> <li>• Preparar y sustentar los informes de Auditoría y Control Interno.</li> <li>• Garantizar la presentación oportuna de informes de las revisiones y auditorías efectuadas.</li> <li>• Monitorear la definición y ejecución de planes de acción que se definan para los hallazgos identificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las auditorías.</li> <li>• Elaborar informes de resultados de las auditorías realizadas.</li> <li>• Brindar seguimiento a los planes de acción definidos para corregir incumplimientos e implementar oportunidades de mejora detectadas.</li> <li>• Realizar seguimientos de alarmas (Whistle blower).</li> </ul>
3	<p><b>Auditorías de Inventarios Técnicos y Comerciales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditar levantamientos físicos de los inventarios en bodegas técnicas tercerizadas y bodegas propias de la empresa para garantizar que no existan diferencias.</li> <li>• Realizar auditoría de inventarios técnicos a contratistas para garantizar que estos proveedores hagan uso adecuado de los activos de la empresa y cumplan con lo establecido en sus contratos de servicio.</li> <li>• Realizar periódicamente auditoría de inventarios comerciales a nivel nacional.</li> <li>• Realizar periódicamente auditoría de espacios físicos en las áreas corporativas con el fin de asegurar que el personal haga uso correcto de los equipos comerciales que facturan.</li> <li>• Preparar y presentar los informes de las Auditorías.</li> <li>• Monitorear la definición y ejecución de planes de acción que se definan para los hallazgos identificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las auditorías de inventarios técnicos y comerciales.</li> <li>• Elaborar informes de resultados de las auditorías realizadas.</li> <li>• Brindar seguimiento a los planes de acción definidos para corregir incumplimientos e implementar oportunidades de mejora detectadas.</li> </ul>

4.	<b>Investigaciones y Evaluaciones Solicitadas por las áreas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la investigación de errores operacionales y evaluaciones solicitadas.</li> <li>• Evaluar e informar sobre las actividades de monitoreo para mitigar los riesgos identificados.</li> <li>• Efectuar revisiones específicas solicitadas por la Gerencia de Control Interno (fraudes, abusos de confianza, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración de planes de trabajo</li> <li>• Elaborar informes de las investigaciones y evaluaciones realizadas.</li> <li>• Dar seguimiento a los planes de remediación.</li> </ul>
5.	<b>Revisión de Políticas, Procesos y Controles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a los cambios en los procesos y controles, así como en la identificación de riesgos y políticas aplicables.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos internos y acuerdos establecidos.</li> <li>• Revisar las políticas y procesos antes de su publicación para sugerir cambios y oportunidades de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar controles, procesos y políticas nuevas y existentes para sugerir cambios, rediseños y/o oportunidades de mejora.</li> </ul>
6.	<b>Cumplir con las políticas, procesos y procedimientos de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender las políticas y procesos relativos a las actividades del puesto de trabajo.</li> <li>• Reportar incidentes y eventos de seguridad de la información y casos de ética mediante el proceso vigente.</li> <li>• Participación y disponibilidad en auditorías internas y externas.</li> </ul>

<b>Requisitos de Reclutamiento</b>
<b>Conocimiento Esperado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidades en el manejo de MS Office</li> <li>-Habilidades numéricas</li> <li>-Conocimiento del negocio</li> <li>-Conocimiento de diagramación y evaluación de procesos</li> <li>-Conocimientos intermedios de técnicas de auditoría</li> <li>-Conocimientos intermedios de contabilidad</li> <li>-Conocimiento de manejo de sistemas de información</li> <li>-Conocimiento de programación SQL (preferible)</li> </ul>

### **Competencias/Habilidades/Actitudes Esperados**

- Administración de Proyectos
- Capacidad de Planificación y Organización
- Orientación al cliente externo e interno
- Actitud positiva y dinámica
- Liderazgo por Ejemplo
- Discreción en el manejo de la información confidencial

### **Experiencia requerida:**

Años : 3 años

Experiencia previa en: La empresa en especial en áreas como Contabilidad, Logística, Revenue Assurance, Tesorería, Administración, Créditos y Cobros y/o Facturación.

### **Educación deseable:**

Nivel: Licenciatura

Área: Ingeniero Industrial, Ingeniero en Sistemas, Licenciado en Administración, Contabilidad, Finanzas o Carreras a fines.

### **Manejo de Idioma Inglés:**

-Intermedio

## **Competencias**

### **Leading by Connecting / Liderando mediante la conexión con la gente (Nivel 2)**

Conecta a la gente, estimula y facilita la colaboración y el crecimiento en equipos a través de funciones, operaciones y culturas diferentes. Comparte experiencia y conocimiento que conduce a la organización del aprendizaje, creando una pericia sostenible, que impulsa el desarrollo de la gente y de productos y soluciones innovadores.

### **Leading by Delivering / Liderando mediante resultados (Nivel 2)**

Planifica con eficacia. Anticipa situaciones/problemas y toma la iniciativa para superarlos. El resultado es una entrega rápida y a tiempo de resultados cualitativos y cuantitativos (talento, soluciones, productos).

### **Leading by Vision / Liderando Mediante la visión (Nivel 2)**

Analiza la situación dentro y fuera de la compañía y ve oportunidades. Comunica la visión de la compañía incluso nuevas ideas para estrategias comerciales sostenibles, productos, servicios y modos de trabajar. El resultado final es una visión inspiradora en cómo tener éxito en nuestros mercados con nuestros consumidores (internos/externos) en el centro.

### **Leading by Change / Liderando Mediante el cambio (Nivel 2)**

Adopta y comunica el cambio de manera clara e inspiradora. Dirige y facilita la implementación del cambio y maneja la resistencia mediante una comunicación eficaz y habilidades de influencia. El resultado final es una implementación a tiempo de proyectos y acciones de cambio mientras se mantiene un alto nivel de motivación y compromiso.

### **Leading by Owning / Liderando Mediante el adueñamiento (Nivel 2)**

Asume la responsabilidad de sus propios resultados así como de los resultados y valores de la compañía. Estimula esta actitud en los demás y los capacita y desarrolla para asumir la responsabilidad. Es consecuente, comparte poder y vuelve a los compañeros de trabajo responsables. El resultado final es la proactividad, la creatividad y la motivación: gente capaz que toma sus responsabilidades.

### **Perfil de Accesos**

**Título del puesto:** Auditor de Control Interno

### **Accesos lógicos a sistemas + plataformas**

Detalle de Accesos:

Ver anexos: Según Matriz de Accesos Lógicos

### **Accesos físicos permitidos**

Detalle de Accesos:

Agencias, Edificios y Almacenes en los 3 territorios (TGU, SPS, CBA)

### **Requerimiento de Hardware**

Laptop: X Normal:      Robusta: X (recomendada para personal de campo)

Desktop:     

Asignación de extensión y aparato telefónico: X

Otros  
(Especifique): \_\_\_\_\_

**Fecha de la última revisión: Noviembre 2014**

**Firmas:**

**Director de Recursos Humanos**

\_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato y/o Gerente del Departamento y/o Director:**

\_\_\_\_\_

Gerente de País: \_\_\_\_\_

**Sección de Identificación**

**Operación:** Honduras

**Departamento/Gerencia/Dirección:** Control Interno

**Título del Puesto:** Auditor de Control Interno

**Número ID –Código de Puesto:**

	<b>Número ID</b>	<b>Título del Puesto</b>
<b>Reporta a</b>		Gerente de Control Interno
<b>Subordinados</b>		N/A