



**FACULTAD DE POST GRADO**

**TESIS DE POSTGRADO  
PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE  
GLOBAL COMMUNITIES HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:  
JENIFER BEATRIZ MANCÍA VELÁSQUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C  
HONDURAS, C.A  
NOVIEMBRE 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADEMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS SPS**

**ANA LOURDES LAFITTE**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POST GRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO DE GLOBAL COMMUNITIES HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MASTER EN  
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
DESIREE TEJADA**

**ASESOR TEMÁTICO  
EMILIO AGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
MARLON MEJÍA  
JULIÁN LASKI  
JEFFREY LANSDALE**



## **FACULTAD DE POST GRADO**

# **PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO DE GLOBAL COMMUNITIES HONDURAS**

**AUTOR:**

**Jenifer Beatríz Mancía**

**Resumen**

El presente trabajo de tesis, se basó en hacer una evaluación del control interno de la entidad con base en los fundamentos teóricos del modelo COSO II en la gerencia administrativa de Global Communities que es una organización sin fines de lucro que experimentó cambios significativos a nivel organizacional. El estudio se realizó con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en apoyo a la transparencia en el uso de los recursos, la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de sus operaciones y el alcance de sus objetivos y metas. La naturaleza de esta investigación es de nivel descriptivo y de campo no experimental, por cuanto en ella se describe de forma objetiva la situación actual de la entidad y se analizan o evalúan sus diversos componentes de control interno, mediante la aplicación de cuestionarios a la gerente administrativa de la entidad. Los resultados obtenidos ayudaron a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable para lo cual se realizó un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y poder controlarlas, de esta manera evitar problemas de mayor magnitud.

**Palabras clave:** Control interno, COSO , Global Communities, Honduras, Sin Fines de Lucro.



## **FACULTAD DE POST GRADO**

# **PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL OF GLOBAL COMMUNITIES HONDURAS**

**BY:**

**Jenifer Beatríz Mancía**

### **Abstract**

The present thesis work was supported by making an internal control evaluation of the organization based on theoretical foundations of COSO II model in administrative management of Global Communities, which is a nonprofit organization that experienced significant changes at an organizational level, the study was made with the purpose of identify improvement opportunities, supporting the transparency in resource usage, efficiency and efficacy in their operation development and the reach of their goals and objectives. The nature of this research is descriptive level and non-experimental field, the one describes the current situation of the entity in a objective form and their different internal control components are analyzed or evaluated by the application of questionnaires to the administrative manager of the organization. The yield results helped to determine critical areas in a uniform and reliable way, which for that reason to find possible faults and be able to control them, an analysis was made, this way major magnitude problems are avoid.

Key Word: Internal Control, COSO, Global Communities, Honduras, Nonprofits.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien con amor profundo me ha apoyado siempre en hacer realidad mis sueños, enseñándome con su ejemplo que las metas se alcanzan con esfuerzo y constancia.

Jenifer Beatriz Mancia Velásquez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, esencia de todo lo bueno, cuya luz ilumina cada uno de mis pasos.

A la Universidad Tecnológica de Honduras “UNITEC”, por permitirme obtener mayores conocimientos para contribuir con sumo orgullo al desarrollo de mi Nación.

A mis tutores, cuya experiencia y orientaciones abrieron el camino que a partir de hoy seguiré transitando con más fuerza y constancia.

A quienes, de una u otra manera me apoyaron en la realización de este trabajo.

Jenifer Beatriz Mancia Velásquez

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.    INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.    ANTECEDENTES.....	2
1.3.    DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. ....	4
1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4.    OBJETIVOS .....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL. ....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	6
1.5.    HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.5.1. HIPÓTESIS.....	6
1.5.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.    JUSTIFICACIÓN .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1.    GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.....	10
2.1.1. DESCRIPCIÓN DE GLOBAL COMMUNITIES.....	10
2.1.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO. ....	10
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	10
2.1.4. GERENCIA ADMINISTRATIVA.....	11
2.1.5. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	11
2.2.    GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO .....	13
2.2.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO .....	13
2.2.2. TIPOS DE CONTROL.....	13
2.2.3. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	15
2.2.4. PROCESO DE CONTROL.....	15
2.2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	16
2.3.    MODELO DE CONTROL INTERNO COSO.....	17
2.3.1. ORIGEN DEL INFORME COSO I .....	17
2.3.2. OBJETIVOS DEL MODELO COSO I .....	18
2.3.3. MODELO COSO II, MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM) .....	19
2.3.4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS DE ACUERDO A COSO II.....	20



2.3.5.	OBJETIVOS DEL MODELO COSO II .....	21
2.3.6.	COMPONENTES DEL MODELO COSO II.....	21
2.3.7.	MODELO COSO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONALES INSTITUCIONALES. ....	27
2.3.8.	INSTITUCIONES QUE PUEDEN IMPLEMENTAR COSO .....	27
2.4.	APLICACIONES DEL MODELO DE CONTROL INTERNO COSO.....	27
2.4.1.	EN EL SECTOR PÚBLICO .....	27
2.4.2.	EN EL SECTOR PRIVADO.....	28
2.4.3.	A NIVEL MUNDIAL.....	29
2.4.4.	A NIVEL LATINOAMERICANO .....	29
2.4.5.	EN HONDURAS .....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		31
3.1.	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	31
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.2.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	31
3.2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	31
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	32
3.3.1.	INSTRUMENTOS.....	32
3.3.2.	ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. ....	32
3.4.	FUENTES DE INFORMACION.....	33
3.4.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	33
3.4.2.	FUENTES SECUNDARIAS .....	34
3.5.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		35
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		46
5.1.	CONCLUSIONES .....	46
5.2.	RECOMENDACIONES.....	48
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		51
6.1.	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GLOBAL COMMUNITIES.....	51
6.2.	RESULTADOS .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		58

APÉNDICE I. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN BASE A  
COSO II .....61

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de variables y unidades de investigación .....	8
Tabla 2. Entorno de control .....	35
Tabla 3. Componentes Definición de Objetivos, Identificación de Eventos, Valoración de Riesgos y Respuesta al Riesgo.....	38
Tabla 4. Actividades de control.....	40
Tabla 5. Información y comunicación .....	42
Tabla 6. Supervisión y seguimiento .....	43
Tabla 7. Programa de capacitación y entrenamiento .....	57

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de investigación .....	7
Figura 2. Organigrama institucional.....	11
Figura 3. Resultados del componente supervisión y comunicación .....	43
Figura 4. Resultados de los componentes de control interno .....	45
Figura 5. Necesidades de capacitación del personal.....	52

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

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación surge de la necesidad de la Gerencia Administrativa de Global Communities de hacer un análisis integral de su sistema de control interno, ya que recientemente ha identificado algunas fallas de control y desconoce las metodologías de evaluación existentes.

Con este estudio se pretende identificar oportunidades de mejora mediante la evaluación del sistema de control interno a la Gerencia Administrativa de la institución a partir del conocimiento de la situación actual del sistema de control interno, la identificación de las debilidades y propuesta de recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

El estudio permitirá al departamento administrativo identificar las oportunidades de mejora mediante la aplicación de una herramienta de evaluación para cada uno de los ocho componentes que contiene el modelo de control interno COSO II: entorno de control, definición de objetivos, identificación de eventos, valoración de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y finalmente supervisión y seguimiento.

El presente documento está compuesto por seis capítulos; cada uno de ellos contiene las bases fundamentales para el desarrollo de la investigación: en el capítulo I se describe el planteamiento de la investigación, donde se da a conocer los antecedentes, definición del problema, objetivos, hipótesis y la justificación.

El capítulo II detalla el marco teórico que incluye los antecedentes de la entidad evaluada y las bases teóricas de la investigación.

El tercer capítulo describe la metodología que incluye el enfoque y métodos del estudio, el diseño de la investigación y las técnicas e instrumentos aplicados.

En el capítulo IV se muestran los resultados y análisis de la información recolectada; dando respuesta a las preguntas planteadas en la investigación.

Las conclusiones y recomendaciones que resultaron del análisis de información recolectada se exponen en el capítulo V.

Finalmente, en el capítulo VI se desarrolla una propuesta para un plan de capacitación y entrenamiento para el personal de la institución esto con el fin de fortalecer el componente ambiente de control.

Es importante mencionar que la investigación está limitada a las respuestas recibidas por parte de la administración de la organización, no se realizó verificación de documentación, por lo tanto no constituye una auditoría o una certificación.

## 1.2. ANTECEDENTES

El control interno surge con el crecimiento de las organizaciones y la consecuente necesidad de delegar funciones. Las actividades de control interno son importantes debido a que permiten a la administración, mejorar la calidad e incrementar la eficacia y eficiencia en sus operaciones y por ende en sus resultados. Esto se logra cuando en el proceso de control se identifican fallas que son corregidas una vez que se descubre el factor interno o externo que las originó.

Laski (2006) hace referencia a que la forma en que se concibe el control interno ha evolucionado. En los años 40's, se veía como una actividad más a realizar cuyo responsable de velar por su cumplimiento era un departamento en particular y se enfocaba en identificar errores y corregirlos. Éste cobra mayor relevancia después de la ocurrencia de fraudes de conocimiento público en Estados Unidos, donde se descubre financiamientos ilícitos a partidos políticos y sobornos a otros gobiernos.

En los años 80 surgen leyes para combatir el fraude en Estados Unidos y se exige a los auditores externos e internos el cumplimiento de normas en relación a la revisión del control interno a las organizaciones que auditen. Además se observa la necesidad de integrar un sistema de control interno que funcione como guía para las organizaciones.

En 1992, en respuesta a esta necesidad se publica el modelo de control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations) que engloba todos los elementos que debe contener un sistema de control en las organizaciones.

El modelo de control interno COSO se enfoca en la prevención de errores, sin perder de vista los errores detectivos y correctivos; además enfatiza en que todos los empleados son responsables del cumplimiento de los controles cambiando así el antiguo enfoque del control interno (Laski, 2006).

Global Communities es una organización internacional sin fines de lucro dedicada al desarrollo comunitario y la ayuda humanitaria. Su sede principal está en Silver Spring, Maryland, Estados Unidos, con presencia en 33 países incluyendo América Latina y El Caribe.

En Honduras, la organización ha venido operando desde hace más de 27 años implementando una diversidad de proyectos de desarrollo focalizados en vivienda, salud, mitigación de desastres, desarrollo municipal, manejo del ambiente, agricultura, juventud, turismo sostenible y desarrollo económico, entre otros campos.

Recientemente la entidad ha experimentado una serie de cambios organizacionales:

1. Su nombre que antes era CHF, ahora es Global Communities, esto con el propósito de transmitir a través del nombre el trabajo que realiza para las comunidades más necesitadas en los países donde tiene presencia.
2. El departamento de finanzas y administración pasó a ser departamento de finanzas, desempeñando únicamente las actividades de finanzas. El departamento de recursos humanos se denomina ahora departamento de administración, desarrollando las tareas que tenía a su cargo el departamento de recursos humanos y algunas tareas de administración, como ser: compras de insumos, manejo de caja chica, administración de los vehículos.
3. La gerencia de la unidad de administración es de reciente ingreso, conoce muy bien la organización porque había laborado anteriormente como asistente de la dirección, pero no se había desempeñado en el área mencionada.

Global Communities cuenta con siete dependencias que reportan directamente al director nacional: gerencia administrativa, gerencia financiera, gerencia de adquisiciones, coordinación de proyectos de salud, coordinación del programa de trata de personas y auditoría. El presente estudio se desarrolló en la gerencia administrativa.

La gerencia administrativa ha identificado fallas de control interno dentro del departamento, entre las que se puede mencionar: procedimientos y actividades no documentados, inconformidad con los formatos utilizados en el proceso de evaluación de los empleados, entre otros.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

#### 1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los cambios en la estructura organizativa de las entidades conllevan cambios y/o modificaciones en las actividades de control; si se crea un nuevo departamento, este tendrá nuevas actividades, por lo que es importante realizar un análisis de la necesidad de implementar nuevos controles o de modificar los ya existentes, como ser: actualización y/o creación de manuales de procedimientos y de perfil de puestos, organigrama institucional, procesos de revisión, aprobación y supervisión, entre otros.

La gerencia administrativa de Global Communities está al tanto de la importancia que tiene el control interno en el desempeño, alcance de metas y objetivos de la organización; además es consciente que su adecuado diseño e implementación propicia un ambiente de confianza a los usuarios de la información que son principalmente la oficina sede ubicada en Estados Unidos y los organismos donantes.

Las fallas identificadas por la gerencia administrativa han generado inconvenientes en el desarrollo de sus funciones ya que no todas sus responsabilidades y procesos que realiza están documentados, implicando inversión adicional de tiempo para poder entender y desarrollar sus funciones, es por ello que existe interés en hacer una evaluación integral en el sistema de control interno en esta gerencia, pero no se ha realizado debido a que desconoce los modelos y herramientas existentes, además no cuenta con los recursos necesarios para ello ( tiempo , personal capacitado disponible).



La presente investigación se basa en evaluar el control interno en el área administrativa de Global Communities, identificar debilidades, y proponer actividades de mejora utilizando para ello el modelo de control interno COSO II que es un modelo desarrollado en Estados Unidos de América y que es bastante utilizado en Latinoamérica.

Laski (2006) recomienda el uso del modelo COSO como herramienta de diagnóstico en las organizaciones ya que ésta permite obtener un análisis que engloba todos los elementos del control interno; además hace referencia a que este modelo es aplicable en todo tipo de organizaciones ya sean éstas empresas públicas, privadas, ministerios u organizaciones sin fines de lucro puesto que sus bases no están orientadas hacia una industria específica, sino más bien a la adopción de valores para crear una nueva cultura administrativa, tales como orientación a resultados, transparencia, eficacia y búsqueda de la excelencia a través del seguimiento de las mejores prácticas.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno de la entidad?
2. ¿Cuáles son las debilidades de control interno dentro del departamento administrativo de la entidad en base a los componentes de control interno COSO II?
3. ¿Qué actividades se pueden implementar para mejorar la estructura de control interno que mantiene la entidad en el departamento administrativo de Global Communities?

Las respuestas que se buscan conllevan al mejoramiento de la gestión administrativa y por ende de la entidad.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Hacer una evaluación del control interno de la entidad con base en los fundamentos teóricos del modelo COSO II

#### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Determinar el nivel en que se encuentra cada uno de los componentes que integran el modelo de control interno COSO II: entorno de control, definición de objetivos, identificación de eventos, valoración de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión y seguimiento.
2. Describir las debilidades del sistema de control interno existente en el departamento administrativo de Global Communities.
3. Proponer acciones que fortalezcan la estructura de control interno del departamento de administración de Global Communities.

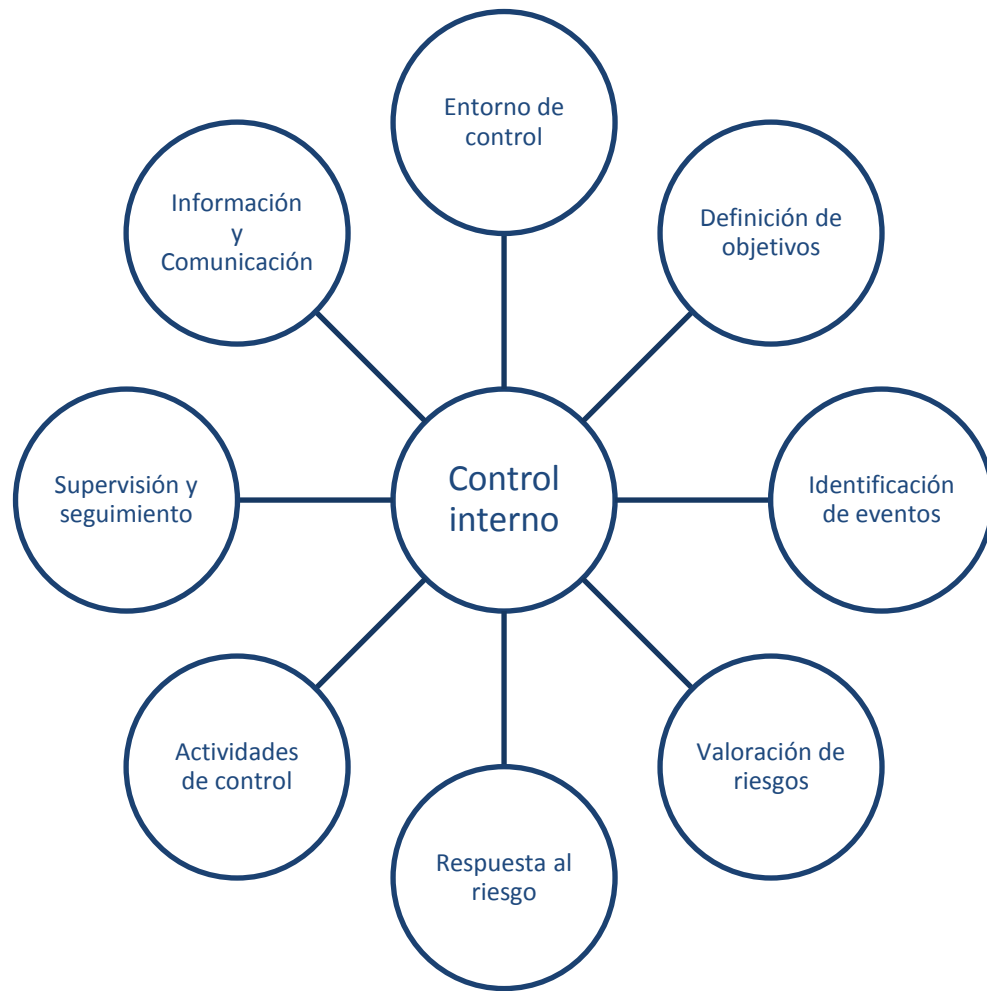
#### 1.5. HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

##### 1.5.1. HIPÓTESIS.

El uso del modelo de control interno COSO II permitirá hacer una evaluación integral del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities.

##### 1.5.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Como se muestra en la Figura 1, la variable control interno depende del entorno de control, la definición de objetivos, identificación de eventos, valoración de riesgos, respuesta al riesgo, el establecimiento de actividades de control necesarias, medios adecuados de información y comunicación y de la supervisión y seguimiento sobre las actividades de control.



**Figura 1. Variables de investigación**

En la tabla 1 se describe cada una de las variables utilizadas para dar validez a la hipótesis a lo largo de la presente investigación.

**Tabla 1. Definición de variables y unidades de investigación**

Variable	Definición conceptual	Unidad de análisis y Medición	Indicador
Entorno de control	Actitud que tiene la dirección de la entidad hacia la administración del riesgo	Cuestionario	% de aplicación de las actividades.
Definición de objetivos. identificación de eventos, valoración de riesgos, y respuesta al riesgo	Mecanismos de conocimiento y evaluación de los riesgos internos y externos a que se enfrenta la entidad.	Cuestionario	% de aplicación de las actividades.
Actividades de Control	Actividades que se realizan para disminuir los riesgos internos y externos que enfrenta la organización.	Cuestionario	% de aplicación de las actividades.
Información y Comunicación	Procedimientos manuales y/o computarizados que clasifican, analizan, registran e informan sobre las operaciones de una entidad.	Cuestionario	% de aplicación de las actividades.
Supervisión y seguimiento	Monitoreo de las actividades de control	Cuestionario	% de aplicación de las actividades.

## 1.6. JUSTIFICACIÓN

Un sistema adecuado de control interno es vital en las organizaciones, su implementación ayuda a la generación de información confiable, transparencia en el desarrollo de las operaciones sin perder de vista la eficiencia y eficacia, protegiendo así los activos de la compañía.

La investigación permitirá a la organización identificar oportunidades de mejora por medio de herramientas que apoyen el control interno y propicien la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos. A la vez ayudará a incrementar la confianza en el desarrollo de sus operaciones y alcance de sus objetivos y metas.

El uso del modelo COSO II permitirá hacer una evaluación integral del sistema de control interno al considerar todos los elementos que pueden incidir en el funcionamiento adecuado del departamento administrativo de Global Communities.

Al implementar COSO II, la entidad se beneficiará en un cambio de cultura enfocada en la prevención de errores más que en la detección y corrección; evitando así la ocurrencia de incidencias que pudieran tener un impacto económico significativo. Además propiciará que la inversión de recursos en el sistema de control sea óptima, al aplicar únicamente aquellos controles que verdaderamente sean necesarios; esto se logra identificando primero los riesgos que en caso de ocurrir puedan tener un impacto fuerte en las finanzas de la entidad para luego diseñar e implementar actividades de control que permitan disminuir y controlar esos riesgos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

#### **2.1.1. DESCRIPCIÓN DE GLOBAL COMMUNITIES.**

Global Communities es una entidad sin fines de lucro, constituida en Honduras el 01 de Junio de 1987. Su sede principal está ubicada en Silver Spring, Maryland, Estados Unidos, institución dedicada al desarrollo comunitario y a la ayuda humanitaria; principalmente desarrolla proyectos relacionados con prevención de la malaria, VIH-SIDA y apoyo en casos de trata de personas.

#### **2.1.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

La organización es financiada por organismos internacionales, siendo sus dos principales cooperantes:

- El Fondo Mundial, organización sin fines de lucro que financía proyectos de prevención y ayuda en relación con tuberculosis, malaria, VIH-SIDA.
- USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), con fondos proveniente de los Estados Unidos. Este organismo financia todos los proyectos que no se relacionan con salud.

#### **2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Actualmente la institución cuenta con siete dependencias que reportan al director nacional: Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Adquisiciones, Coordinadora de M&E, Directora técnica VIH/Malaria, Gerente de Programa de Trata de Personas ,Auditoría.



**Figura 2. Organigrama institucional.**

En la Figura 2 se muestra como está organizada la institución y los departamentos que dependen de la gerencia administrativa.

#### 2.1.4. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerencia Administrativa desarrolla actividades que son vitales para la institución y que afectan a todos los empleados. En la actualidad, el departamento administrativo es responsable de:

- Gestionar, dirigir, coordinar y supervisar el manejo de los recursos administrativos y del recurso humano de la institución, a fin de asegurar las mejores condiciones para el personal que labora, siendo eficaces y transparentes en cada uno de los procesos.
- Desarrollar, implementar y supervisar los procedimientos administrativos y de recursos humanos conjuntamente con la dirección nacional y las gerencias, con el objetivo de optimizar los recursos económicos y administrativos para la consecución de los objetivos trazados dentro de cada uno de los programas.

#### 2.1.5. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que permiten asegurar que las directivas de la administración sean llevadas a la práctica. Las actividades de control son un componente de control interno.

**AICPA:** Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commision (Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta –conocida como la Comisión Treadway)

**Eficacia.** El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

**Eficiencia.** La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

**Encargados de Gobierno:** Es la unidad encargada de dirigir, controlar una entidad mediante el establecimiento de mecanismos de acción que guíen su funcionamiento.

**Entidad:** Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

**Evaluar:** Identificar y analizar los asuntos relevantes, incluyendo el de llevar a cabo procedimientos adicionales, según sea necesario, para llegar a una conclusión específica sobre un asunto. Convencionalmente, se usa “evaluación” sólo en relación con una gama de asuntos, incluyendo la evidencia, los resultados de procedimientos y la efectividad de la administración a un riesgo.

**Riesgo:** Probabilidad de que un factor, acontecimiento o acción, sea de origen interno o externo, afecte de manera adversa ó benéfica a la organización, área, proyecto o programa y perjudique ó contribuya con el logro de sus objetivos.



## 2.2. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

El control constituye el último paso (pero no menos importante) en el proceso administrativo. Es a través de éste que los encargados de gobierno pueden conocer si lo ejecutado ha sido de acuerdo a lo planeado.” El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debe ocurrir, de lo contrario se deberá hacer los ajustes o correcciones necesarias” (Gómez Trujillo, s.f., p. 4).

### 2.2.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Los sistemas de control permiten mejorar la calidad, eficiencia y eficacia en los procesos ya que permite detectar fallas, para después analizar su causa y hacer las modificaciones necesarias “Es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir” (Ortiz, 2009, p. 4).

El establecimiento de sistemas de control también facilita y propicia la confianza en la delegación de responsabilidades, puesto que permite medir los avances de los subordinados (Cabrera, 2009).

### 2.2.2. TIPOS DE CONTROL

“Admin.” ( 2009) distingue los siguientes tipos de control:

Según el nivel:

- Control operativo u operacional: Estos controles se implementan para que las tareas desarrolladas se lleven a cabo haciendo uso óptimo de los recursos y para propiciar el alcance los objetivos y metas propuestos, como su nombre lo indica se establecen en los niveles operativos.
- Control administrativo o de gestión: Estos se implementan para propiciar que los recursos se destinan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se efectúa en los niveles medios y superior (responsables de la ejecución de las estrategias)

Según la oportunidad en que se realiza:

- Previo o de retroalimentación: también se le conoce como controles preventivos, se establecen con el fin de evitar la ocurrencia de errores ya sea intencionales o no. Son los controles en los que debe enfocarse la administración, ya que con ello previene males mayores que puedan implicar pérdidas significativas. Para su implementación necesita:
  1. Realizar un examen exhaustivo de los riesgos a los que se ve expuesta, entre los que podemos mencionar: riesgo de que la entidad no pueda seguir operando, riesgo de incumplimiento de leyes y regulaciones que afecten la entidad, riesgo que se cometan fraudes dentro de la entidad, riesgo que la información financiera contenga errores.
  2. Diseñar e implementar controles que mitiguen esos riesgos. De esta forma evitará establecer controles innecesarios. Un ejemplo de controles preventivos, es los planes de entrenamiento de personal; estos propician que los empleados de la entidad tengan las competencias requeridas para desarrollar sus tareas y de esta forma se previene que se cometan errores por falta de competencia profesional de los empleados.
- Concurrente o concomitante: Son controles que se aplican en la medida en que se desarrollan las operaciones. La forma más conocida es la supervisión directa. Este tipo de control permite corregir errores en el momento oportuno, evitando así reprocesos que pueden derivar en pérdidas de recursos (tiempo, dinero).
- Posterior o de retroalimentación: Se realiza después que las actividades han sido realizadas. Ejemplo: identificar: sumas incorrectas, el registro corresponde a otro documento, el apellido no corresponde, identificar errores en los estados financieros emitidos, identificar errores y/o fallas en el producto terminado.

### 2.2.3. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Los encargados de gobierno deben estar conscientes que un sistema de control interno, aunque esté bien diseñado, no garantiza que no se cometerán errores, “Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores” (Moreno, 2009, p.19). Debido a que los procesos son desarrollados por seres humanos, siempre existirá el riesgo de fallas por malos entendidos, distracciones, confabulaciones de dos o más empleados para cometer fraude, etc:

El objetivo que se persigue y alcanza el establecimiento de sistemas de control adecuados, es disminuir el riesgo inherente de control que es el riesgo que los empleados cometan errores o evadan los controles a un nivel mínimo (Auditoría, 2006).

### 2.2.4. PROCESO DE CONTROL

Cabrera (2009) distingue cuatro pasos en el proceso de control:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Consiste en definir objetivos claros, específicos y medibles. Se debe definir qué se espera, cuándo, cuánto, cómo para que el personal esté motivado a cumplir con el producto final esperado a una fecha determinada. este paso será el termómetro para medir los resultados.
2. Medir los resultados: En este paso se debe comparar los resultados con los objetivos y metas establecidos previamente, en éste paso la organización sabrá si está funcionando de acuerdo a lo esperado.
3. Tomar medidas correctivas: En este paso se debe investigar los motivos que llevaron a no alcanzar los objetivos y metas propuestos. Podría deberse a:

Factores internos: Estos son elementos que provienen de la misma entidad y que pueden ser controlados por ésta; durante el análisis, la administración puede descubrir que las metas no se lograron debido a que no se puso a disposición los recursos necesarios para alcanzarlas, tales como tiempo, presupuesto, personal competente, entre otros.

Factores externos: Estos son eventos ajenos a la institución que no pueden ser directamente controlados por ésta, entre los que podemos mencionar: fenómenos naturales (huracanes, terremotos), huelgas populares, nuevos competidores en el mercado, cambios en las leyes del país, entre otros.

4. Retroalimentación: En este paso se debe dar seguimiento a las medidas correctivas aplicadas en el paso anterior, procurando obtener información de fuentes confiables y objetivas.

#### 2.2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Existen diversos métodos que pueden ser utilizados en el proceso de evaluación del control interno. ADADE (s.f.) detalla los métodos de evaluación más comunes para determinar las debilidades de las áreas de la compañía entre las que podemos mencionar:

##### **a. Muestreo Estadístico**

Consiste en la selección aleatoria de transacciones mediante herramientas estadísticas, éste puede ser aplicado cuando el auditor en su proceso de evaluación identifica que la entidad realiza altos volúmenes de transacciones.

##### **b. Método de Aplicación de Cuestionarios**

Consiste en la formulación de preguntas cerradas y predeterminadas al personal responsable del área bajo evaluación. Este permite al auditor evaluar actividades de control de interés en el proceso de auditoría.

Una vez obtenidas las respuestas el evaluador podrá tener una idea de las áreas que requieren mayor atención y que debe corroborar.

##### **c. Método Narrativo**

Consiste en detallar de manera descriptiva los procesos de la entidad e identificar los controles importantes dentro de la organización.

#### **d. Método Gráfico**

Este método también denominado como “flujogramas”, hace uso de figuras permite que al evaluador observar los procesos de manera condensada.

#### **e. Ficha de evaluación**

La ficha de evaluación muestra y cuantifica el nivel de desempeño del ente bajo examen y se fundamenta en: los criterios o áreas a ser evaluadas, la ordenación de compromisos, las sub-áreas o unidades a evaluar dentro de la respectiva área, calificación del control, marcas de desviaciones y cumplimiento de recomendaciones.

Los métodos utilizados en el proceso de evaluación dependerán de las necesidades y alcance de la revisión.

### **2.3. MODELO DE CONTROL INTERNO COSO**

#### **2.3.1. ORIGEN DEL INFORME COSO I**

Cooper & Lybrand, (2007) describe que COSO por sus siglas (Committe of Sponsoring Organizations) publicado en Estados Unidos en 1992, nace por la necesidad de las autoridades gubernamentales de responder a sucesos ocurridos en el ambiente empresarial.

En los años 40, el control interno se veía como un requisito más a cumplir por parte de las organizaciones, se señalaba a un área o departamento como responsable de velar con su cumplimiento y se prestaba especial atención a detectar y corregir errores, el concepto cambia en la medida que van aconteciendo sucesos y cambiando las organizaciones.

A partir del descubrimiento de fraudes de varias organizaciones en Estados Unidos (1973-1976), se evidenciaron financiamientos a partidos políticos de manera ilícita y sobornos a representantes de gobiernos extranjeros, las autoridades legislativas y de control comenzaron a prestar especial atención al control interno y se aprobaron leyes y normas, entre ellas la Ley Foreign Corrupt Practices Act, de 1977, que contiene lineamientos a las empresas sobre el manejo transparente de sus activos y la obligación de manejar registros y de diseñar e instalar sistemas de control eficientes.

Además, El AICPA, American Institute of Certified Public Accountants entre los años 1980-1985 publicó diversas normas dirigidas a auditores internos y externos conteniendo las directrices relacionadas con la evaluación de los controles.

En 1985 el tema de control interno cobra relevancia por la ocurrencia de fracasos empresariales; por ello se creó la National Commission Treadway bajo el patrocinio conjunto de las siguientes instituciones: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association (AAA), Financial Executive International (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA, antes National Association of accountants) con el objetivo de identificar las causas de fraudes y emitir recomendaciones para disminuir su ocurrencia. Las recomendaciones producto del estudio fueron prestar atención a la Importancia de códigos de ética, y a la emisión de informes sobre la eficacia del control interno.

La comisión patrocinadora trabajó en conjunto para integrar los diversos conceptos y crear una base común de referencia en base a las recomendaciones y bajo los auspicios del Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission encomendó a la firma Cooper & Lybrand revisar la bibliografía existente sobre el control interno, realizar entrevistas y cuestionarios a empresarios, estudiosos, legisladores, y pruebas al informe final. De esta forma se trabajó en la elaboración de criterios prácticos para establecer el control interno y evaluar su efectividad. Los criterios establecidos en la metodología COSO I, son producto de dicho estudio.

### 2.3.2. OBJETIVOS DEL MODELO COSO I

El modelo COSO I, de acuerdo a Rozen (2008) tiene 3 objetivos que están implícitos en su definición:

1. Lograr eficiencia y eficacia de las operaciones, esto implica lograr las metas propuesta por la administración en el menor tiempo posible con niveles aceptables de calidad.

2. Lograr la confiabilidad de la información financiera y contable generada dentro de la organización, esto es que todas las cifras reflejadas en los estados financieros y demás informes no contengan errores; de tal forma que los usuarios de la información puedan hacer uso de información verídica que permita tomar las mejores decisiones.
3. El cumplimiento de la normativa y las regulaciones aplicables en el entorno donde se desenvuelve la organización, respetando las leyes que la rigen.

### 2.3.3. MODELO COSO II, MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM)

En el año 2004 se emite el informe COSO II, liderado por Pricewaterhouse Coopers y patrocinado por las cinco entidades que patrocinaron el informe COSO I. Éste modelo amplía el concepto de control interno, surge con el objetivo de proporcionar un marco reconocido que guíe a los ejecutivos en la administración de riesgos.

El modelo COSO II complementa al informe COSO I, integrando conceptos de administración de riesgos corporativos, componentes de administración de riesgos efectivo, pautas para mejorar la administración de riesgos, criterios para determinar si la administración de riesgos se realiza de manera efectiva para el logro de los objetivos de las organizaciones (Ambrosone, 2007).

La administración eficiente de los riesgos trae múltiples beneficios a las organizaciones. La encuesta realizada a altos ejecutivos norteamericanos por la firma PriceWaterHouseCoopers en el año 2003 publicados por Manguian (sf), indica que los beneficios de administrar los riesgos son:

- “Incremento en la capacidad para asumir apropiadamente los riesgos necesarios para ayudar a crear valor.
- Agrega claridad en la toma de decisiones
- Confianza en las operaciones del negocio
- Mejora del seguimiento del desempeño
- Establecimiento de procedimientos de gobierno consistentes
- Reputación”(s.p)

#### 2.3.4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS DE ACUERDO A COSO II

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La administración de riesgos es un *proceso*, un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, ya que a través de estos se logra alcanzar metas y objetivos trazados por la dirección (Coopers & Lybrand, 2007).

El objetivo de la administración de riesgos es alcanzar un “grado razonable”, lo que quiere decir no garantiza que no ocurrirá fallas, pero si reduce a un nivel aceptable la probabilidad de ocurrencia.

La definición es amplia porque abarca la consecución de los objetivos a nivel estratégico, en los informes financieros, las operaciones y el cumplimiento de las leyes reglamentos, lo que indica que es necesario en todas las áreas de la organización, ya que cada una de estas áreas persigue un fin específico.



### 2.3.5. OBJETIVOS DEL MODELO COSO II

El modelo COSO II, siendo un complemento del modelo COSO I, agrega un objetivo más a los establecidos en COSO I: “Objetivos estratégicos: son los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía”(Abella, 2006, p.22).

### 2.3.6. COMPONENTES DEL MODELO COSO II

De acuerdo con Estupiñán (2006): El control interno consta de ocho componentes interrelacionados. Estos se clasifican en:

1. El entorno interno
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación, y
8. Supervisión y seguimiento(p. 68).

#### 1. El entorno interno

Es el fundamento de todos los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, cómo también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos (Estupiñán, 2006, p. 68).

Entre los elementos del entorno interno figuran los siguientes:

**Filosofía de la Administración de riesgos:** Es la forma como la administración percibe los riesgos, su actitud hacia éstos.

**Apetito al riesgo:** Es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos. Los riesgos pueden expresarse en cantidades y/ó en términos cualitativos ( Manguian, s.f.).

***Integridad y valores éticos:*** La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y conductuales de la empresa y la forma cómo se comunican y refuerza en la práctica. Incluyen acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o antiéticos.

***Compromiso con la competencia:*** Los empleados deberán dominar las técnicas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones. En teoría, los ejecutivos deberían contratar personal con la escolaridad y la experiencia adecuada, dándoles después una supervisión y capacitación apropiada.

***Consejo de administración o comité de auditoría:*** Un consejo directivo eficaz es independiente de la administración y sus miembros están involucrados y analizan cuidadosamente las actividades de la administración.

***Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos:*** La administración, a través de sus actividades, proporcionan claras señales a sus empleados sobre la importancia del control. Estas filosofías y estilos operativos tan diferentes afectan a la confiabilidad global de los estados financieros.

***Estructura organizacional:*** Una estructura bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Divide la autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre los miembros, resolviendo cuestiones como la toma centralizada y descentralizada de decisiones y la división apropiada de actividades entre los departamentos.

***Asignación de las autoridades y de responsabilidad:*** El personal de la empresa necesita conocer bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que las rigen.

**Políticas y prácticas de recursos humanos:** Las características del personal influyen en la eficacia del control interno. Así pues, las políticas y prácticas de contratación, la orientación, la capacitación, la evaluación, el asesoramiento, la promoción y compensación de los empleados influyen mucho en la idoneidad del ambiente de control.

## **2. Definición de objetivos**

Para que una entidad tenga controles internos eficaces, debe establecer objetivos claros, documentarlos y comunicarlos a los niveles adecuados. Estos son establecidos por los encargados de gobierno y plasmados en planes de negocio y presupuestos.

Para que este elemento sea implementado adecuadamente, la administración debe considerar que los planes, presupuestos, objetivos y metas establecidos:

- a. Sean alcanzables, para de esta forma evitar crear la oportunidad de presentar informes financieros, de seguimiento de planes y presupuestos alterados, maquillados o falsificados.
- b. Sean comunicados, comprendidos y adoptados por las partes responsables.

Se actualicen y revisen periódicamente de acuerdo con los cambios suscitados.

## **3. Identificación de eventos**

De acuerdo con Guerra (2008), la empresa tiene que conocer los riesgos con los que se enfrenta, las dificultades que pueden presentarse y establecer mecanismos para identificarlos, analizarlos y evaluarlos a partir de los objetivos fijados en las ventas, compras, ganancia, costos, etc. Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

El proceso de evaluación de riesgos por parte de la entidad debe incluir un proceso establecido para identificar y considerar las implicaciones de riesgos relevantes a los que está expuesta la entidad.

Durante este proceso la entidad debe identificar los riesgos internos y externos relacionados con cada uno de los objetivos establecidos, los riesgos de fraude incluyendo el de violación de controles por parte de la administración.

#### **4. Valoración de riesgos**

Una vez que se han identificado los riesgos, estos deben ser apropiadamente evaluados. En este proceso se debe estimar la importancia de los riesgos identificados, la evaluación de la probabilidad que ocurran los riesgos y que tan necesario es establecer acciones para mitigarlos.

El proceso de valoración de riesgos debe ser realizado por los encargados antes y posterior a la puesta en marcha de los controles. “La valoración de los riesgos se centra primero en el riesgo existente previo la puesta en marcha de mecanismos de mitigación (riesgo inherente) y posteriormente en el riesgo existente tras el establecimiento de procedimientos de control” (Abella, 2006, p.23).

La administración debe asegurarse que los riesgos sean documentados y comunicados dentro de la organización conforme sea apropiado.

#### **5. Respuesta al riesgo.**

Una vez que se han identificado y clasificado los riesgos, la administración debe considerar:

- Desarrollar planes para mitigar los riesgos significativos identificados durante el proceso de evaluación mediante el diseño de controles ya sea para: evitarlos, reducirlos, compartirlos y/o aceptarlos.
- Realizar una revisión periódica de los riesgos.
- Crear programas y procedimientos específicos para cubrir y dar seguimiento a factores de fraude identificados.
- Examinar los controles existentes para identificar fallas y si aplica determinar la razón de las fallas.

## 6. Actividades de control

Las actividades de control constituyen el diseño e implementación de los procesos que asegurarán que los planes de acción establecidos en el componente “Valoración de los riesgos” se lleven a cabo en la forma y tiempo adecuados“. Las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos” (Coopers & Lybrand, 2007, p.78).

Este componente incluye los siguientes elementos:

**Planeación:** Constituye el diseño y elaboración de los procedimientos y actividades de control, la administración debe considerar involucrar en este proceso personal competente que labore en las diferentes áreas específicas para evitar dejar vacíos durante el desarrollo de las operaciones.

**Procesos y procedimientos:** Incluye la adecuada documentación y divulgación de las políticas y procedimientos existentes en la entidad. La administración debe considerar documentar y dar a conocer las políticas de sanciones en caso de incumplimiento de los procedimientos; así como de la actualización periódica de éstas en la medida que susciten cambios.

**Autorización y aprobación de transacciones y operaciones.** En este elemento la administración debe considerar establecer una adecuada segregación de funciones que puedan incrementar los riesgos de errores o fraudes para la organización.

Una adecuada segregación implica separar aquellas actividades que si las realiza una misma persona, esta pueda cometer fraude con mayor facilidad. Ejemplo: la elaboración, revisión y aprobación de cheques y transacciones deben estar separadas.

## 7. Información y comunicación

Ladino (2009) Establece que el componente de información y comunicación es el conjunto de procedimientos manuales y/o computarizados que identifican, reúnen, clasifican, analizan, registran e informan sobre las operaciones.

Las empresas deben mantener mecanismos de control para la obtención y comunicación de información efectiva, la calidad y suficiencia de la información, sistemas de información adecuados como la existencia dentro de los mismos, entre otros factores que ayuden a tener una información efectiva para la toma de decisiones.

Los elementos de este componente son:

**Información:** Este elemento constituye la calidad y oportunidad con que se genera la información para las diferentes áreas, la administración debe considerar que la información generada contenga los elementos necesarios que propicien la toma de decisiones oportuna.

**Comunicación:** Es la efectividad con que son transmitidas las responsabilidades, funciones, problemas, cambios, inquietudes a los miembros de la organización y a la apertura de la dirección y de las diferentes jefaturas para recibir retroalimentación de los empleados de la compañía.

## **8. Supervisión y seguimiento**

Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad de desempeño de sistema simultáneo a su actuación.

Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones. Por lo tanto un sistema de control interno requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

Los elementos a evaluar de este componente son:

**Supervisión:** Comprende las actividades realizadas por el personal con competencia encaminadas a verificar el cumplimiento de actividades y controles. Implementados en el desarrollo de las operaciones.

**Seguimiento:** Son las actividades que tiene la entidad encaminadas a dar continuidad a las recomendaciones internas y externas , el seguimiento periódico a los planes, identificando variaciones significativas, también incluye el soporte técnico que se recibe por parte de las áreas o departamentos especializados de la organización, como ser informática, auditoría, mercadeo, entre otros.

### 2.3.7. MODELO COSO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONALES INSTITUCIONALES.

Laski (2006) recomienda el uso del modelo COSO como herramienta de diagnóstico en las organizaciones: “las experiencias prácticas demuestran que es posible analizar la situación de las organizaciones en cuanto a estructura, procesos, sistemas, procedimientos, recursos humanos mediante una visión que permita evaluar a toda la organización”.

### 2.3.8. INSTITUCIONES QUE PUEDEN IMPLEMENTAR COSO

El modelo COSO no fue elaborado para un tipo de entidad específica; por eso se define como un modelo integrado que es aplicable en toda organización sin importar el origen de su capital, su tamaño, actividad a la que se dedique o la forma jurídica en que fue constituida. “El modelo COSO impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones. Es igualmente aplicable en una empresa privada, en un ministerio o en una ONG, ya que permite evitar eventuales crisis de legitimidad” (Laski, 2006, p.26).

## 2.4. APLICACIONES DEL MODELO DE CONTROL INTERNO COSO

El modelo de control interno COSO ha sido utilizado por consultores independientes para evaluar el sistema de control interno a nivel privado, público, nacional e internacional. Laski (2006) realizó evaluaciones en diversos sectores , los resultados obtenidos se describen a continuación:

### 2.4.1. EN EL SECTOR PÚBLICO

Durante las revisiones realizadas en algunas instituciones de gobierno en Latinoamérica tomando como guía el modelo de control interno COSO se han obtenido los siguientes resultados:

- En el Gobierno de Puerto Rico, se desarrolló una evaluación del componente ambiente de control en una entidad centralizada, se identificó que no implementaban plan estratégico ni planes operativos anuales por área, por lo que la entidad comenzó a desarrollarlos y a realizar sus actividades conociendo el rumbo al cual se dirigía.
- En la Secretaría de Estado de la República Dominicana se desarrolló la evaluación del componente información y comunicación: se propuso la revisión y/o sustitución del sistema del almacén de suministros ya que este falla constantemente y se hacía necesario hacer reportes manuales en ciertas operaciones que son vitales en el proceso.
- En una empresa pública de Puerto Rico se realizó la evaluación del componente supervisión y seguimiento se propuso establecer responsables y fechas para el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el departamento de auditoría interna, ya que los usuarios no estaban dando seguimiento a las recomendaciones propuestas por este departamento.

#### 2.4.2. EN EL SECTOR PRIVADO

Durante las revisiones realizadas en algunas instituciones privadas en Latinoamérica tomando como guía el modelo de control interno COSO, se han obtenido los siguientes resultados:

- En una empresa constructora argentina –boliviana, en la revisión del componente evaluación de riesgos, se recomendó contratar una empresa de servicios para realizar los pagos en efectivo a empleados que se encuentran trabajando en lugares alejados del casco urbano ya que el proceso estaba siendo realizado por personal interno de la empresa sin considerar el alto riesgo.
- En una empresa uruguaya proveedora de servicios, en la revisión del componente evaluación de riesgos, se recomendó colocar el sello de pagado a las facturas, ya que se corre el riesgo de pagar dos veces una misma factura.



#### 2.4.3. A NIVEL MUNDIAL

El modelo COSO nació y es aplicado en Estados Unidos y en este se basa la Ley Sarbanes-Oxley, ésto queda evidenciado luego que PCAOB (Public Companies Oversight Board) estableció que aquellas empresas que debían cumplir con la ley (compañías que cotizan en bolsa y sus subsidiarias en el país), deben hacerlo a través del modelo COSO ( Laski, 2006).

#### 2.4.4. A NIVEL LATINOAMERICANO

Argentina: En el Banco Central de la República Argentina, por medio de su circular No. 2525 en abril de 1997 determina la estructura de control interno con la cual debían contar los bancos e instituciones financieras, adoptando un esquema idéntico al establecido en el modelo COSO.

Costa Rica: Mediante la Ley 8292 de control interno, del año 2002, criterios mínimos de control interno de las instituciones del Estado basado en los principios del modelo COSO.

Colombia: “Se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la Ley 87 de 1993, ésta establece que se cumplan conforme a las características estudiadas y analizadas en el informe COSO” (Ladino, 2009, p.6).

#### 2.4.5. EN HONDURAS

En el sector público de Honduras se está trabajando en la implementación del modelo COSO. Mediante Decreto PCM-26-2007, se crea 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, Honduras (2007).

ONADICI (2012), crea las Guías de Control Interno, Normas y Procedimientos de carácter general bajo el estándar internacional del Informe COSO (Committee of Sponsoring Organization) para que sean aplicadas con carácter obligatorio por las autoridades de las diferentes instituciones gubernamentales en Honduras.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque del presente estudio es cualitativo ya que el objetivo principal no es medir ni generalizar los resultados; sin embargo se desarrolló un método de medición con el propósito de visualizar cómo se encuentran los componentes del sistema de control de Global Communities. El método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez citado por (Bernal, 2006, p.58), “su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social....”.

Esta investigación se caracteriza por ser de alcance descriptivo puesto que se evalúa cada uno de los aspectos que la conforman el control interno y su aplicación en Global Communities, con el propósito de identificar las debilidades de controles que puedan influir en la presentación fiable de la información financiera. “Únicamente busca recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren....”( Hernández, Fernández Callado, & Baptista Pilar, 2010, p.80).

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicó el diseño de una investigación no experimental ya que el estudio se realizó sin la manipulación de las variables, observando el comportamiento de los componentes de control sin alteraciones para después analizarlos. “Estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en un ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.19).

#### **3.2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

Para propósitos del presente estudio se tomó como unidad de análisis la Gerencia Administrativa de Global Communities y como unidad de respuesta es el porcentaje de alcanzado en la aplicación de las actividades de control.

#### **3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población y la muestra de la presente investigación es la Gerencia Administrativa de Global Communities.

Los cuestionarios fueron aplicados a la Gerencia administrativa, que representa el 100% de la población.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

#### 3.3.1. INSTRUMENTOS.

Entre los instrumentos utilizados para realizar la presente investigación, se puede mencionar:

- Revisión bibliográfica: se desarrolló lecturas exploratorias de las fuentes bibliográficas contenidos en bibliotecas, a fin de escoger aquello de que se hizo uso. La lectura exploratoria permitió tener una visión general de las fuentes, con el objeto de realizar una selección posterior de las mismas.
- Se utilizó el método de aplicación de cuestionario, que se hizo mediante una matriz de valoración de riesgo, aplicando para ello preguntas estructuradas, demostrando para este caso las debilidades de la gerencia administrativa de Global Communities.

#### 3.3.2. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Se procedió a la elaboración del cuestionario de control interno, aplicado mediante una matriz, la cual ayudó a determinar los elementos de control interno con mayor debilidad de controles; el instrumento de evaluación de control se aplicó en el área administrativa de Global Communities, la cual ayudó a determinar la repercusión que se tiene en la presentación fiable de los estados financieros.

Este cuestionario está basado en cada uno de los componentes y elementos mencionados por el modelo COSO II y utilizado para la valoración del control interno, lo cual se refleja por medio de una ponderación los elementos de control que mayor debilidad presentan y que servirán de punto de partida para identificar las oportunidades de mejora.

Los espacios previstos en cada uno para las respuestas, se valoraron a criterio del investigador mediante los siguientes parámetros:

0 = el control no existe.

1= el control si existe, hay deficiencias significativas en su implementación.

2 = el control si existe, hay deficiencias no tan significativas en su implementación

3 = el control existe, está implementado satisfactoriamente.

Por ejemplo, si se encontró que la entidad cuenta con un manual de puestos y funciones para cada empleado, sin embargo el puesto de la gerencia administrativa no está documentado aún. El valor que se asignó a esta actividad es 1, ya que el control si existe debido a que es usual que todos los puestos y funciones se documenten y se consideró una deficiencia significativa el que no estaban actualizadas las funciones de la gerencia administrativa.

Al término de cada sección se indica si el control interno a juicio del investigador es “Débil 0%- 50%, Medio 51%-75% o Alto 76%-100%”. Ésta ponderación se tomó como referencia para determinar el riesgo de control.

Para determinar el porcentaje de calificación, se utilizó la técnica descrita por Lefovich( 2004), donde el puntaje obtenido de cada cuestionario se divide por el total máximo de puntos posibles y se multiplica por 100, lográndose un porcentaje de cumplimiento o efectividad.

### 3.4. FUENTES DE INFORMACION

#### 3.4.1. FUENTES PRIMARIAS.

Las fuentes primarias consideradas en esta investigación corresponden a:

1. Libros de texto: Con los libros de texto se logró documentar los conceptos y teoría de la evaluación del control interno mediante la aplicación del modelo COSO II en el marco teórico, mismos que sirvieron para sustentar los análisis posteriores a las diferentes preguntas, variables y objetivos de investigación.

2. Cuestionario: Se formuló preguntas específicas para evaluar los ocho componentes del modelo COSO II, se logró obtener la información necesaria para medir el nivel en que se encuentra cada componente.

#### 3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó las siguientes fuentes secundarias:

1. Tesis: Las tesis de investigación dieron pautas e ideas en el aspecto metodológico a seguir y desarrollar.
2. Internet: Se realizó búsquedas en páginas especializadas en el tema de investigación.

#### 3.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este tipo de estudio requiere de tiempo suficiente para su desarrollo, siendo ésta una limitación importante; por lo tanto únicamente se consideró para esta investigación los fundamentos teóricos del control interno y la aplicabilidad de éstos en la Gerencia Administrativa de Global Communities.

No se aplicó pruebas que ayudasen a fundamentar la evaluación del control interno y que permitiesen la revisión documental de cada uno de los procesos de la empresa para poder obtener evidencia sobre los procedimientos de operaciones y transacciones que se realizan en la organización; por lo tanto solamente se evaluó el control interno mediante la aplicación de cuestionarios de control que se formularon en base a los lineamientos que establece el modelo COSO II, y tomando en cuenta la percepción del encuestador en base a las respuestas obtenidas de la Gerente Administrativa de la entidad, las cuales sirvieron de punto de partida para elaborar las recomendaciones necesarias de acuerdo a las debilidades encontradas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario por cada componente de control:

- **Componente Entorno de Control**

En la Tabla 2. Se muestra que la evaluación general del componente entorno de control es **Alto** con 77%, esto indica que la administración tiene una actitud positiva hacia el control, los empleados desarrollan sus actividades y responsabilidades en una atmósfera saludable.

**Tabla 2. Entorno de control**

Elementos	Porcentaje Alcanzado	Estado Actual	Calificación del Componente	Estado Actual
Integridad y valores éticos	75	Medio	77	Alto
Compromiso con la competencia	56	Medio		
Compromiso y estilo de gestión de la administración	100	Alto		
Estructura organizativa	81	Alto		
Asignación de autoridad y responsabilidad	93	Alto		
Políticas de Recursos Humanos	59	Medio		

El elemento de control que mayor debilidad presenta es el de “**Compromiso con la Competencia**” con un 56% debido a que durante la evaluación se encontró principalmente las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Existen manuales de perfil por cada empleado, las funciones y responsabilidades encomendadas al personal están acorde a la capacidad de éstos,

Debilidades

- Se cuenta con manuales de descripción de puestos, pero la descripción del puesto de la gerencia administrativa no está actualizada, se considera que falta conocimiento al personal del departamento de informática y
- No se cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento de personal

El elemento “**Políticas de Recursos Humanos**”: tiene una ponderación del 59%, debido a que durante la evaluación se obtuvo los siguientes resultados más importantes:

Fortalezas:

- Existen manuales de políticas y procedimientos relacionados con recursos humanos.
- Los procesos de selección y entrenamiento de personal son adecuados.

Debilidades:

- No existen normas de adiestramiento y motivación de personal.
- No existen planes de retención y promoción de empleados capaces.
- No se tiene conocimiento sobre los criterios de ascensos e incrementos de sueldos.
- No existen programas de capacitación y entrenamiento de personal,



El elemento **“Integridad y Valores Éticos”**: se encuentra en un nivel medio con un 75% debido a que producto de la evaluación se obtuvo lo siguiente:

Fortalezas:

- Existe un manual de conducta ética dentro de la institución y es conocido por la gerencia administrativa.
- Las metas establecidas por la entidad son alcanzables.

Debilidades:

- Los mecanismos establecidos para denunciar conductas no éticas no garantizan el anonimato.
- No se imparten talleres o charlas enfocados a fortalecer los valores éticos y morales en el departamento evaluado.

El elemento **“Estructura Organizativa”**: se encuentra en un nivel alto con un 81% debido a que se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

- Las líneas de mando y estructura organizativa están bien definidas.
- La distribución de las tareas entre los empleados es adecuada.
- La segregación de funciones es adecuada.

Debilidades:

- La gerencia administrativa no tiene sus funciones actualizadas dentro del manual.
- La gerente administrativa considera que ella trabaja demasiadas horas por tener una carga de trabajo muy alta.

El elemento **“Asignación de Autoridad y responsabilidad”**: se encuentra en un nivel alto con un 93% debido a que se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

- Los procesos de delegación de autoridad y responsabilidad a los subordinados es adecuada.
- La autoridad delegada se deja debidamente documentada.

### Debilidades:

- Los manuales de descripción de puestos contiene todas las funciones y responsabilidades asignadas; sin embargo no están actualizados con cambios recientes dentro de la organización.
- **Componentes Definición de Objetivos, Identificación de Eventos, Valoración de Riesgos y Respuesta al Riesgo**

**Tabla 3. Componentes Definición de objetivos, Identificación de eventos, Valoración de riesgos y Respuesta al riesgo.**

Elementos	Porcentaje Alcanzado	Estado Actual	Calificación del Componente	Estado Actual
Definición de objetivos	67	Medio	81	Alto
Identificación de eventos	75	Medio		
Valoración del riesgo	89	Alto		
Respuesta al riesgo	92	Alto		

En la Tabla 3 se observa que en promedio se obtuvo una evaluación **Alta** de los componentes con una ponderación del 81%, lo que indica que la entidad define sus objetivos y administra sus riesgos adecuadamente.

El componente **“Definición de Objetivos”** tiene el nivel más bajo con 67%, esto debido a que se identificó lo siguiente:

### Fortalezas

- Se han establecido objetivos claros y precisos.
- Se desarrollan planes y presupuestos.
- Las metas establecidas son alcanzables.

### Debilidad

La gerencia administrativa no tiene establecidos indicadores clave de desempeño, por lo que no se cuenta con un parámetro de medición de resultados para las actividades que desempeña.

El componente "**Identificación de Eventos**": se encuentra un nivel **Medio**, con una ponderación del 75% debido a que se identificó las siguientes fortalezas y debilidades:

### Fortaleza

Se han definido mecanismos que permiten identificar riesgos que podrían afectar el alcance de objetivos, éstos son identificados durante las reuniones de seguimiento al plan estratégico.

### Debilidad

No existen procedimientos formales para identificar riesgos como parte de la actividad diaria en la gerencia administrativa.

El componente "**Valoración del Riesgo**" se encuentra en un nivel alto, esto debido a que se identificó lo siguiente:

### Fortaleza

La entidad da seguimiento a los objetivos y metas establecidos mediante reuniones periódicas.

### Debilidad

No existen planes formales para identificar y mitigar los riesgos en la gerencia administrativa. Existen políticas y procedimientos que mediante su aplicación se logra mitigar los riesgos; Sin embargo el modelo COSO II propone que primero se evalúen los riesgos y para los riesgos significativos se apliquen actividades de control, ya que de seguir haciéndolo como hasta el momento, se puede llegar a cometer el error de aplicar procedimientos de control innecesarios.

El componente “**Respuesta al riesgo**”: se encuentra en un nivel Alto con 92% ya que se identificó la siguiente fortaleza y debilidad:

Fortaleza:

Cuando la entidad identifica riesgos, reacciona de forma proactiva, haciendo lo necesario para corregirlo y dándole seguimiento apropiado.

Debilidad:

No existen planes documentados para identificar y mitigar los riesgos, si bien es cierto existen políticas y procedimientos que cubren los riesgos pero no se concibe como un plan de identificación y mitigación de riesgos.

- **Componente Actividades de Control**

**Tabla 4. Actividades de control**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Estado actual	Calificación del componente	Estado Actual
Planeación	100	Alto	95	Alto
Procesos y procedimientos	88	Alto		
Autorización y aprobación de transacciones y operaciones (otras actividades)	100	Alto		

En la Tabla 4 se muestra que el componente actividades de control tiene un nivel **Alto** con una ponderación del 95%, por lo que se puede decir que la gerencia administrativa planifica y elabora sus procesos de manera adecuada, considerando dentro del proceso la separación de funciones de elaboración, revisión y aprobación de transacciones importantes.

El elemento de **“Planeación”**, como se muestra en la Figura 5, se encuentra en un nivel alto, identificándose las siguientes fortalezas:

- La gerencia administrativa ha participado en el diseño de las actividades de control.
- Los cambios en los procedimientos son comunicados adecuadamente, por lo que en términos generales el proceso de planeación de las actividades se considera adecuado.

El elemento **“Procesos y procedimientos”** se encuentra en un nivel alto con un 88%, debido a que se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

- Existen manuales de políticas documentadas para el área administrativa, que son aplicadas adecuadamente y que en general cumplen los objetivos para los que fueron creados.

Debilidad:

- No existen sanciones por incumplimiento al personal formalmente documentadas.

El elemento **“Autorización y Aprobación”** se encuentra en un nivel alto al encontrarse lo siguiente:

Fortaleza:

- Existen niveles de segregación de funciones en las áreas sensitivas, como ser separación de las funciones de elaboración, revisión y aprobación de pagos a proveedores.

Debilidades: Ninguna.

- **Componente Información y Comunicación**

**Tabla 5. Información y comunicación**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Estado actual	Calificación del componente	Estado Actual
Información	100	Alto	100	Alto
Comunicación	100	Alto		

En la Tabla 5 se muestra que La valoración para este componente de control es **alta**, teniendo un ponderación promedio del 100%.

El elemento **“Información”** está en un nivel alto debido a que se identificó las siguientes fortalezas:

- Los recursos con que cuenta el área evaluada se consideran adecuados, permitiendo generar la información adecuada de manera oportuna y confiable.
- Se cuenta con procedimientos de respaldo y recuperación de información.

El elemento **“Comunicación”** se encuentra en un nivel alto encontrándose lo siguiente:

**Fortalezas:**

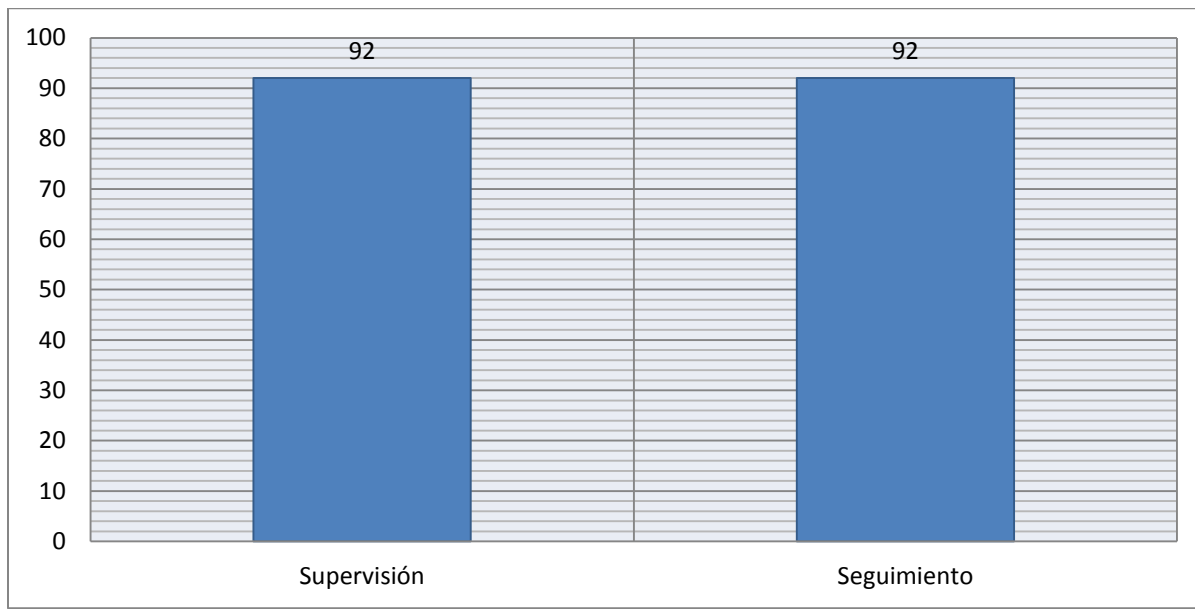
- Se utilizan los medios adecuados de comunicación con los empleados,
- Existe una actitud positiva de escucha y retroalimentación a los empleados y entre las diferentes áreas de la organización.

- **Componente Supervisión y Seguimiento**

**Tabla 6. Supervisión y seguimiento**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Nivel Actual	Calificación del componente	Nivel Actual
Supervisión	92	Alto	92	Alto
Seguimiento	92	Alto		

La calificación para este componente de control es ***Alta*** con una ponderación del 92%, podemos decir que la entidad tiene mecanismos de supervisión y seguimiento a las políticas y procedimientos adecuados que se detallan a continuación:



**Figura 3. Resultados del componente supervisión y comunicación**

Como se observa en la Figura 3, el elemento del “**Supervisión**” se encuentra en un nivel alto con 92%, debido a que durante la evaluación se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

- Existe personal designado para desarrollar la actividad de supervisión durante el desarrollo de las funciones, desarrollando procedimientos adecuados en caso de encontrar errores u omisiones.
- Las actividades de supervisión son realizadas oportunamente, durante el desarrollo de las actividades.

Debilidad:

- No existen políticas y procedimientos documentados para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles, ya que la misma se toman al momento que se presenta una eventualidad.

El elemento de “**Seguimiento**” está en un nivel alto debido a que durante la evaluación se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

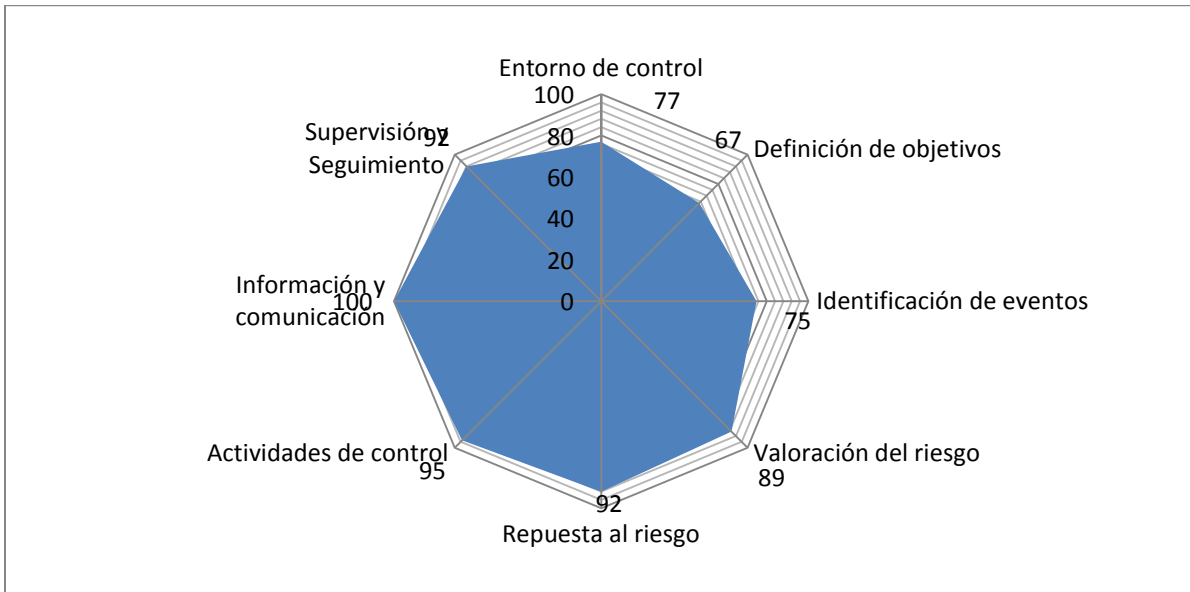
- Se da seguimiento oportuno en caso de encontrar fallas o inconsistencias, tomando las medidas para corregirlas.
- Se da seguimiento apropiado a las recomendaciones que surgen de consultorías externas, existiendo una actitud proactiva por parte del personal del departamento.

Debilidad:

- Existe inconformidad en relación al soporte técnico que presta el departamento de informática. en cuanto al mantenimiento del hardware existente en el departamento ya que no se realiza de manera periódica.



- **Resumen de Resultado de los Componentes**



**Figura 4. Resultados de los componentes de control interno**

La Figura 4 muestra que el sistema de control interno tiene un nivel alto, se puede decir que la gerencia administrativa de Global Communities aplica políticas y procedimientos adecuados de control. Sin embargo es necesario mejorar algunos elementos en los componentes entorno de control, definición de objetivos, identificación de eventos, valoración de riesgos, respuesta al riesgo, supervisión y seguimiento y actividades de control. El componente más bajo es ambiente de control y el más alto información y comunicación.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

1. Los resultados de la evaluación del sistema de control interno del departamento administrativo de Global Communities mediante la herramienta desarrollada en base al modelo COSO II, indican que se encuentra en un rango de valoración alto, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los ocho componentes:

Entorno de Control	77%
Definición de Objetivos	67%
Identificación de Eventos	75%
Evaluación del Riesgo	89%
Respuesta al Riesgo	92%
Actividades de Control	95%
Información y Comunicación	100%
Supervisión y Seguimiento	92%

Éste es un indicador de que los encargados de gobierno de la entidad en estudio tienen una actitud positiva hacia el control interno. Muestra de ello es que se ha provisto a la entidad del recurso humano, financiero y logístico necesario para su implementación, propiciando así la transparencia, la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

2. Se identificaron debilidades por cada componente, siendo las más importantes:

#### Componente Entorno de Control

- No se cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento de personal
- No existen normas de adiestramiento y motivación de personal.
- No existen planes de retención y promoción de empleados capaces.
- Los mecanismos establecidos para denunciar conductas no éticas no garantizan el anonimato.

- No se imparten talleres o charlas enfocados a fortalecer los valores éticos y morales en el departamento evaluado.

#### Componente Definición de Objetivos:

- La gerencia administrativa no tiene establecidos indicadores clave de desempeño, por lo que no se cuenta con un parámetro de medición de resultados para las actividades que desempeña.

#### Componentes Identificación de eventos, Valoración de riesgos y Respuesta al riesgo::

- No existen procedimientos formales para identificar y mitigar riesgos como parte de la actividad diaria.

#### Componente Actividades de control

- No existen sanciones por incumplimiento al personal formalmente documentadas.

#### Componente Supervisión y seguimiento

- No existen políticas y procedimientos documentados para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles, ya que la misma se toman al momento que se presenta una eventualidad.
- El soporte técnico que presta el departamento de informática se considera insuficiente en cuanto al mantenimiento del hardware prestado al departamento administrativo ya que no se realiza de manera periódica.

## 5.2. RECOMENDACIONES.

En base a las debilidades encontradas se recomienda:

### Componente Entorno de Control

- Hacer un análisis de las necesidades de entrenamiento de personal y elaborar un programa anual de capacitación y motivación; para ello es necesario:
  - ❖ Elaborar una herramienta de diagnóstico que permita identificar y priorizar aquellas necesidades de capacitación que vayan acorde con el perfil del empleado y el puesto que desempeña.
  - ❖ Identificar aquellas instituciones que pueden brindar el servicio de capacitación requerido.
  - ❖ Desarrollar el presupuesto económico.
  - ❖ Elaborar el programa de capacitación y entrenamiento anual.
- Elaborar un manual de procedimientos de adiestramiento y motivación de personal.
- Elaborar programas de retención y promoción de empleados capaces.
- Establecer un mecanismo de denuncias de conductas no éticas que garanticen el anonimato, por ejemplo un buzón de quejas.
- Planificar y desarrollar charlas y/o talleres relacionados con los valores éticos y morales, aún para los empleados con antigüedad dentro del departamento.

### Componente Definición de objetivos

- Hacer un análisis de todas aquellas actividades dentro del departamento administrativo que son medibles (por ejemplo, contratación de personal), en base a la experiencia establecer indicadores que posteriormente permitan medir el desempeño (Ej. tiempo de contratación del personal).

### Componentes Identificación de eventos, Valoración de riesgos y Respuesta al riesgo::

- Establecer procedimientos formales para identificar y mitigar riesgos mediante el siguiente procedimiento:
  - a) Identificar que podría salir mal en el desempeño de las actividades administrativas.
  - b) Identificar los planes de acción para mitigar los riesgos ya identificados.
  - c) Aplicar procedimientos de supervisión a los planes de acción; para este fin existen diversas técnicas que pueden ser aplicadas:
    - c.1. Análisis del GESI (Políticas económicas, sociales, informáticas o tecnológicas).
    - c.2. Análisis del FODA (Fortalezas y debilidades).
    - c.3. Análisis de vulnerabilidad (riesgos de país, crédito, Mercado, jurídico).
    - c.4. Análisis estratégicos de las cinco fuerzas (proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales).
    - c.5. Análisis del perfil de capacidad de la entidad.
    - c.6. Análisis del manejo de cambio.

### Componente Actividades de control

- Definir, documentar y dar a conocer a los empleados un procedimiento que indique los pasos a seguir en caso de incumplimiento de las políticas de la organización y las sanciones que aplican en cada caso.

### Componente Supervisión y seguimiento

- Hacer un análisis y elaborar procedimientos que apliquen en casos excepcionales, cuando tengan que dejar de aplicar los controles en casos fortuitos, ej: aprobación de viáticos inmediata por un viaje no planificado.

- Elaborar un plan de mantenimiento de hardware en conjunto con el departamento de informática que permita el buen uso y cuidado del equipo del departamento administrativo.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La aplicabilidad se basó en la elaboración de un plan de entrenamiento y capacitación para el personal administrativo de Global Communities, esto con el fin de mejorar el nivel en el componente Entorno de control que durante la evaluación del sistema de control interno, resultó con la puntuación más baja; donde uno de las debilidades identificadas es que la entidad carece de un plan de capacitación y entrenamiento.

### 6.1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GLOBAL COMMUNITIES.

La capacitación está orientada a la ocupación o cargo que desempeña cada colaborador, lo cual permite optimizar los recursos disponibles.

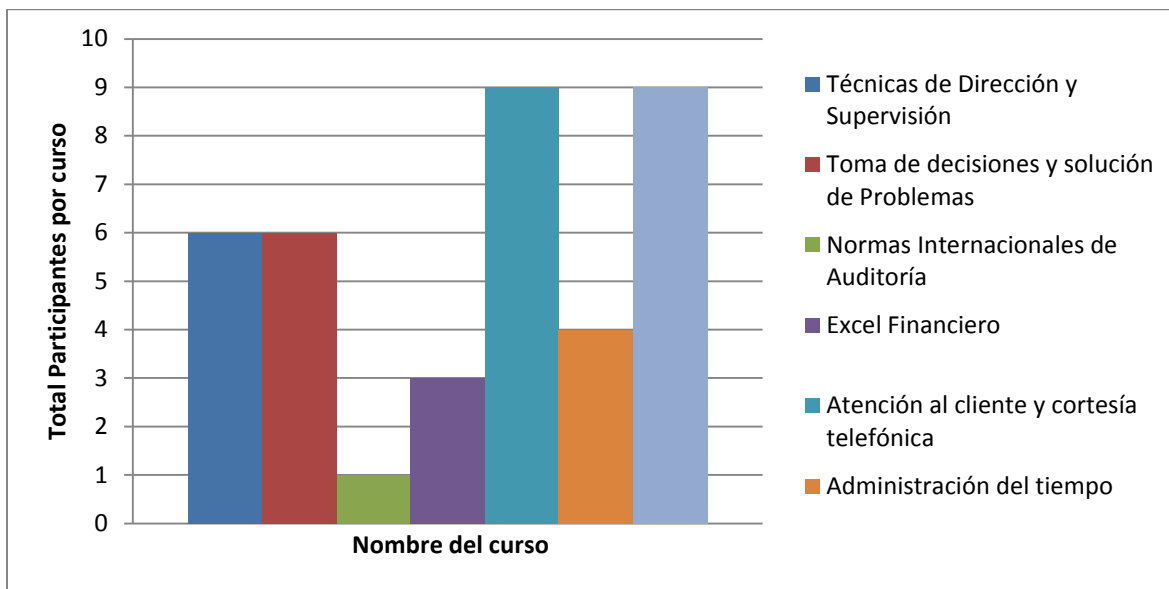
El proceso de elaboración del plan de capacitación y entrenamiento comprendió los siguientes pasos:

1. Se identificó las necesidades de capacitación de los empleados mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico a cada gerencia de departamento donde se pidió indicar:
  - El nombre de los cursos que solicita,
  - El grupo de ocupaciones o cargos a quienes va dirigido,
  - Objetivo del curso
  - El número de participantes por cada curso
2. Se solicitó a cada gerencia priorizar aquellos cursos que se considere de mayor necesidad, por lo que sería conveniente impartir dos cursos como máximo para cada trabajador; tomando en cuenta las restricciones de tiempo, dado que los colaboradores deben responder a las tareas encomendadas y considerando que el presupuesto asignado para capacitación sea limitado.
3. En base a las necesidades de capacitación detectadas se propuso un programa de capacitación y entrenamiento.

## 6.2. RESULTADOS

El diagnóstico de necesidades de capacitación y entrenamiento de personal se realizó para los empleados permanentes de la organización, que se encuentran laborando en las oficinas administrativas.

El total de empleados permanentes es de 19, las necesidades de capacitación y entrenamiento se describen en la Figura 5.



**Figura 5. Necesidades de capacitación del personal**

Se identificó siete necesidades de capacitación que pueden ser tomados por los empleados en el Instituto de Formación Profesional (INFOP), ubicado en La Colonia Miraflores, los cursos disponibles fueron consultados en la página oficial del INFOP <http://www.infop.hn>.

1. Técnicas de Dirección y Supervisión-20 horas.

### Objetivos

- Conocer y practicar las técnicas y teóricas que hacen que un grupo funcione como equipo.
- Analizar dificultades y reforzar comportamientos. Priorizar y acometer en grupo los puntos de mejora en su área de responsabilidad.



- Gestionar eficazmente situaciones críticas de grupo Presentar la definición de la competencia trabajo en equipo y concretar las modalidades de interacción que se produce en los equipos laborales.
- Aprender a definir correctamente los objetivos y a analizar la necesidad de asumir responsabilidades y compromisos.

### Contenido

- Creación y dirección de equipos de trabajo
- Trabajo en equipo
- Solución de problemas y trabajo en equipo
- Desarrollo de equipos
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Gestión del tiempo y del estrés

## 2. Toma de decisiones y solución de Problemas-20 horas

### Objetivo

Brindar un método racional y lógico para el procesamiento de la información que facilite la tarea de detectar y describir problemas, tomar decisiones y asegurar el éxito de los planes de acción.

### Contenido

- Análisis de preocupaciones
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Análisis de problemas potenciales

### 3. Normas Internacionales de Auditoría-20 horas.

#### Objetivo

El participante será capaz de aplicar las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) integralmente para la ejecución de una auditoría de estados financieros, desde la planeación, identificación de riesgos, controles, obtención de la evidencia de auditoría y emisión del informe.

#### Contenido

- Información Introductoria
- Asuntos Generales
- Planeamiento
- Control Interno
- Evidencia de Auditoría
- Utilización del Trabajo de Otros
- El dictamen de Auditoría
- Áreas especializadas
- Servicios Relacionados
- Declaraciones de Auditoría

### 4. Excel Financiero-20 horas.

#### Objetivo

Conocer las herramientas de Excel para el desarrollo de ejercicios y aplicaciones financieras y estadísticas para maximizar y optimizar el desempeño de los participantes.

#### Contenido

- Funciones para Cálculo de Préstamos.
- Funciones para Amortizaciones Técnicas
- Calculo de Rentabilidad, Criterio de Plazo de Recuperaciones, Criterio de Valor Capital, Calculo de ISR.

- Análisis de Presupuestos, Herramientas de Análisis "Y Si".

## 5. Atención al cliente y cortesía telefónica-20 horas.

### Objetivo

Los participantes podrán valorar la importancia que tiene servir al cliente o público en general, usando el teléfono y un modelo práctico y confiable, con la finalidad de atraer y conservar a los usuarios o clientes.

### Contenido del curso

- Identificar los fundamentos para proporcionar un servicio de alta calidad al cliente. Aplicar las técnicas telefónicas que propiciarán una eficaz atención.
- Responder por medio de una comunicación clara y comprensible con el usuario.
- Manejar e intentar solucionar los problemas de los usuarios vía telefónica.
- Manejar la percepción del cliente y entender el papel principal que desempeña el servicio en el éxito de su compañía.
- Transmitir una imagen positiva vía telefónica.

## 6. Administración del tiempo-20 horas

### Objetivo

El participante podrá reconocer la importancia del tiempo como herramienta para la planificación de su trabajo, así como las técnicas para administrarlo de manera óptima.

### Contenido

- Planificar
- Ladrones del tiempo
- Técnicas que apoyan la administración del tiempo
- Principales técnicas para administrar el tiempo efectivamente

## 7. Relaciones humanas y motivación-20 horas

### Objetivo

Proporcionar al participante las herramientas necesarias para reconocer y desarrollar sus capacidades personales y las de los demás para conseguir relaciones humanas y descubrir las fuerzas que ejerce la motivación en las actividades cotidianas.

### Contenido

- Los valores y las necesidades personales.
- La colaboración.
- La comunicación.
- Importancia de las relaciones humanas.
- Autoestima.
- Motivación.
- El trabajo en equipo.
- Asertividad.
- Relaciones laborales.  
Relaciones familiares

**Tabla 7. Programa de capacitación y entrenamiento**

No.	Nombre del curso/ Puesto	No. de Participantes	No. Eventos	No. horas	PERIODO DE EJECUCION PROPUESTO TRIMESTRAL														
					I			II			III			IV					
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	<b>Técnicas de Dirección y Supervisión</b>	6	10	20									✓				✓		
	Gerencias y coordinadores	6																	
2	<b>Toma de decisiones y solución de Problemas</b>	6	10	20	✓														
	Gerencias y coordinadores	6																	
3	<b>Excel Financiero</b>	3	10	20	✓														
	Contabilidad	3																	
4	<b>Atención al cliente y cortesía telefónica</b>	10	10	20													✓		
	Asistente Administrativa	1																	
	Recepcionista	1																	
	Servicios generales	2																	
5	<b>Administración del tiempo</b>	5	10	20	✓														
	Oficiales de informática	2																	
	Oficiales de adquisiciones	3																	
6	<b>Normas Internacionales de auditoría</b>	1	10	20	✓														
	Auditor	1																	
7	<b>Relaciones humanas y motivación</b>	9	10	20													✓		
	Auditoría	1		20															
	Contabilidad	3		20															
	Oficiales de informática	2		20															
	Recepcionista	1		20															
	Servicios generales	2		20															

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADADE. (n.d.). Actualidad Empresarial, 29, 6–7.

Admin. (2009). El control. Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311872>

Abella, R. (2006, February). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio.

*Estrategia Financiera*, 225. obtenido de

<http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>

Ambrosone, M. (2007, mayo). La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos. PricewaterhouseCoopers. Recuperado a partir de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>

Auditoría, C.I. (2006). Normas Internacionales de auditoría (Pronunciamientos Técnicos ). México: International Federation of Accountants.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. (Segunda.). México: Pearson.

Cabrera, E. (2009). *Control*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10316496&p00=pasos%20del%20proceso%20de%20control>

Coopers & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*.

España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198500>

Estupiñán, R. (2006b). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II (2a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10552965>

Gómez, C. (n.d.). *Control interno*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/gankalf/generalidades-del-control-interno>

Guerra, L. (2008). Revista Betsime( La revista del Empresario Cubano). *Gestión del riesgo empresarial*.

Honduras. Decreto Ejecutivo número PCM-26-2007 (2007).

Ladino, E. (2009). Control interno: informe Coso. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10317346>

Laski, J. (2006). *Herramientas modernas para la gestión organizacional: Controles internos y gestión por procesos*.

Laski, J. (2006). EL CONTROL INTERNO COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL MODELO COSO Y SUS ALCANCES EN AMÉRICA LATINA. (Spanish). *Gestión y Estrategia*, (30), 9–24.

Lefcovich, M. (2004). *Sistema Matricial de Control Interno. Una forma eficaz de prevenir y corregir errores*. El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10054478&ppg=5>

Moreno, E. (2009). *Auditoría*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10316831>

Manguian, J. (s,f). Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos.  
Retrieved from <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI), (2012, Abril).  
Guía introducción del control interno institucional. Obtenido de  
<http://www.rnp.hn/wp-content/uploads/2013/03/Presentacion-Legal.pdf>

Ortiz, C.(2009). *El control como fase del proceso administrativo*. Argentina: El Cid.  
Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10316572&ppg=6>

Rozen, F. (2008). SARBANES -- OXLEY ACT Y EL CONTROL INTERNO SOBRE EL  
REPORTE FINANCIERO. (Spanish). *Temas de Management*, 7, 8–13.

Sampieri, R., Fernández Callado, & Baptista Pilar. (2010). *Metodología de la  
investigación* (Quinta.). Mc Graw Hill.



## APÉNDICE I. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II

Los cuadros presentados a continuación reflejan las preguntas y los resultados obtenidos en aplicación del cuestionario dirigido al departamento administrativo de Global Communities Honduras que detalla los componentes de control interno según COSO II y cada uno de sus elementos, este cuestionario sirvió como herramienta para evaluar el control, identificar debilidades y proponer las recomendaciones para su fortalecimiento.

### 1. ELEMENTOS DEL COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL

A continuación se presenta el resumen de la evaluación obtenida en cada uno de los elementos del componente Entorno de Control, de igual manera se refleja la calificación de tal componente de acuerdo a las ponderaciones realizadas.

**Tabla I. Elementos Entorno de Control**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Estado Actual	Calificación del componente	Estado Actual
Integridad y valores éticos	75%	Medio	77%	Alto
Compromiso con la competencia	56%	Medio		
Compromiso y estilo de gestión de la administración	100%	Alto		
Estructura organizativa	81%	Medio		
Asignación de autoridad y responsabilidad	93%	Alto		
Políticas de Recursos Humanos	59%	Medio		

a. Integridad y valores éticos

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Existe un manual de ética que además considere los valores morales que deben cultivarse en la empresa?	Si	3	Medio
2	¿Usted y su personal conocen el contenido del manual y lo aplican en el desarrollo de sus funciones?	Si	3	
3	¿La importancia de los altos valores éticos y controles se discuten en las entrevistas con los empleados recién contratados?	Si	3	
4	¿Considera que las metas establecidas son alcanzables, de manera que se reduce el riesgo de información y/o reportes alterados y/o falsificados?	Si	3	
5	¿Considera que hay una efectiva conciencia en los empleados y entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento serán sancionados de inmediato?	Si	3	
6	¿Considera que los mecanismos establecidos permiten denunciar conductas no éticas, que garanticen el anonimato?	No	0	
7	¿En su unidad de trabajo existen los controles necesarios y eficientes que permitan reducir la comisión de irregularidades por el personal?	Si	3	
8	¿Cómo evalúa usted los talleres o charlas que se enfoquen al fortalecimiento de los valores éticos y morales en su departamento?	No existen	0	
			Puntaje obtenido	18
			Máximo puntaje	24
			% obtenido	75%

## b. Compromiso con la competencia (capacidad)

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Existen Manuales de perfil de puestos de trabajo actualizados y aprobados y estos se cumplen?	Si	3	Medio
2	¿Existen programas de entrenamiento y capacitación al personal de la entidad?	No	0	
3	¿Cómo evalúa el plan de capacitación que existe para su personal?	No hay	0	
4	¿Usted y su personal tienen manuales de descripción de puestos y funciones específicas para cada uno?	El de gerencia administrativa no esta actualizado	2	
5	¿Cómo evalúa usted el grado de conocimiento que tienen sus empleados sobre sus actividades y funciones?	El departamento de informática tiene deficiencias en este aspecto	2	
6	¿Las funciones y responsabilidades encomendadas a su personal están en función de la capacidad de éstos?	si	3	
			Puntaje obtenido	10
			Máximo puntaje	18
			% obtenido	56%

c. Filosofía y estilo de gestión de la administración

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Existe un plan de rotación de su personal?	No es aplicable por el tamaño de la organización	3	Alto
2	¿Cómo calificaría el proceso de divulgación sobre la importancia del control interno y su entendimiento?	Adecuado	3	
3	¿Usted y su jefe inmediato dan las instrucciones precisas para corregir oportunamente las deficiencias identificadas en el control interno?	Si	3	
4	¿Se ha definido objetivos claros y precisos sobre los cuales su personal está enfocado y trabaja hasta alcanzarlos?	Si	3	
5	¿Considera usted que en su área existe un compromiso con el cumplimiento de los controles?	Si	3	
			Puntaje obtenido	15
			Máximo puntaje	15
			% obtenido	100%

d. Estructura organizativa

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Cuenta con un organigrama detallado de su departamento en donde se reflejen claramente la separación de áreas y líneas de mando?	Si	3	Alto
2	¿El personal tiene conocimiento de la estructura de la organización y a quien debe reportar?	Si	3	
3	¿Se revisa periódicamente la estructura organizacional de su departamento de acuerdo a las necesidades y carga de trabajo existente?	Si	3	
4	¿Todos los empleados cuentan con las descripciones de puestos y funciones debidamente actualizados, así como claramente definido a quién reporta cada puesto y el nivel de autoridad?	Si, excepto el mío	2	
5	¿El tiempo que dedica su personal es suficiente para cumplir con todas las responsabilidades de manera eficiente?	Si	3	
6	¿Usted y su personal trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían?	La carga de trabajo de ella es muy alta	2	
7	¿Cómo evalúa la distribución de funciones dentro de su personal, tomando en cuenta que no haya sobrecarga de trabajo que requiera invertir horas extras?	Adecuada	3	
8	¿Considera usted que hay una aceptable y apropiada segregación de funciones y actividades dentro de su departamento?	Adecuada	3	
Puntaje obtenido			22	
Máximo puntaje			27	
% obtenido			81	

e. Asignación de autoridad y responsabilidad

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Se delega autoridad a los empleados de acuerdo con la responsabilidad encomendada y de acuerdo a su puesto de trabajo?	Si	3	Alto
2	¿Los manuales de descripción de puestos contienen todas las funciones y responsabilidades asignadas y desempeñadas por cada empleado?	No todas, después del cambio no se ha actualizado	2	
3	¿Usted y sus subordinados están autorizados para resolver cualquier tipo de problemas o para implantar mejoras específicamente en su área de trabajo?	Si	3	
4	¿La autoridad delegada se deja debidamente documentada de tal forma que no exista desviación o abuso en su ejecución y es debidamente comunicada al personal subordinado?	Si	3	
5	¿Existen políticas y procedimientos debidamente documentados para autorizar y aprobar operaciones que se desarrollan en su departamento?	Si	3	
Puntaje obtenido			14	
Máximo puntaje			15	
% obtenido			93%	

f. Políticas de Recursos Humanos

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Conoce usted si existen normas y procedimientos para el adiestramiento, motivación, evaluación, de personal que sean aplicables a su área?	Para adiestramiento y motivación no existen	1	Medio
2	¿Está informado que existen procedimientos de investigación para la selección de personal, particularmente para personal con acceso a activos susceptibles a sustracción?	Si	3	
3	¿Cuál es el grado de conocimiento que usted tiene sobre las políticas y procedimientos de RRHH?	Alto	3	
4	¿Considera usted que al menos para el reclutamiento y selección del personal para su área se cuenta con el perfil idóneo y se presta especial atención al cumplimiento del mismo en la búsqueda del candidato?	Si	3	
5	¿Existe una eficiente capacitación de tal manera que los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la empresa espera de ellos?	Si	3	
6	¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas?	Si	3	
7	¿Conoce usted si existen planes y programas de retención y promoción de empleados capaces, para motivar su desarrollo dentro de la organización?	No escrito como programa	0	
8	¿Usted conoce si los criterios con respecto a ascensos e incrementos de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de promocionarlos?	No hay algo escrito	0	
9	¿Conoce usted si existen programas de capacitación periódicos que permitan la profesionalización y potencialización del personal en el desempeño de su puesto?	No hay	0	
		Puntaje obtenido	16	
		Máximo puntaje	27	
		% obtenido	59%	

## 2. COMPONENTES DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, VALORACIÓN DEL RIESGO Y RESPUESTA AL RIESGO

A continuación se presenta el resumen de la evaluación obtenida en cada uno de los componentes:

**Tabla II. Componentes Definición de Objetivos, Identificación de Eventos, Valoración del Riesgo y Respuesta al Riesgo**

Componentes	Porcentaje alcanzado	Estado actual	Calificación promedio de los componentes	Estado Actual
Definición de Objetivos	67	Medio	81	Alto
Identificación de Eventos	75	Medio		
Valoración del Riesgo	89	Alto		
Respuesta al Riesgo	92	Alto		



a. Definición de Objetivos

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿En su área se han definido objetivos claros y precisos?	Si	3	Medio
2	¿Tiene conocimiento si en su departamento se desarrollan planes y presupuestos?.	Si	3	
3	¿Considera que las metas establecidas en los planes son alcanzables?	Si	3	
4	¿Se realiza revisión periódica de los objetivos de su área, a fin de definir la necesidad de cambios?	Si	3	
5	¿Están establecidos indicadores clave de desempeño, de resultado y de impacto, tanto generales como específicos , cuantitativos y cualitativos?	No	0	
6	¿Se ha definido claramente las formas de medición de los indicadores de desempeño, la periodicidad de las actualizaciones y los responsables por el diseño e implantación de los planes elaborados?	No hay	0	
		Puntaje obtenido	12	
		Máximo puntaje	18	
		% obtenido	67%	

## b. Identificación de eventos

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿En su área se han definido mecanismos que permitan identificar riesgos provenientes de factores externos que podrían afectar la consecución de sus objetivos?	Si	3	Medio
2	¿Existen mecanismos que permitan identificar riesgos provenientes de factores internos que podrían afectar la consecución de sus objetivos?	Si	3	
3	¿Dentro de su área existen procedimientos formales para identificar riesgos como parte de la actividad diaria?	No	0	
4	¿Los riesgos identificados son documentados y comunicados apropiadamente?	Si	3	
		Puntaje obtenido	9	
		Máximo puntaje	12	
		% obtenido	75%	

c. Valoración del riesgo

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Tiene conocimiento de la práctica de evaluación del riesgo periódica?	Si, se hace durante las reuniones periódicas con el director del proyecto	3	Alto
2	¿Existen planes para mitigar los riesgos en su área?	Existen políticas, no planes propiamente dichos	2	
3	¿Para la consecución de los objetivos de su área, se efectúa algún análisis de los riesgos que deben tomarse?	Si	3	
		Puntaje obtenido	8	
		Máximo puntaje	9	
		% obtenido	89%	

d. Respuesta al riesgo

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Ante la existencia de riesgos en su área ¿Cómo califica las acciones que se toman como respuesta a ese riesgo?	Adecuadas	3	Alto
2	¿Existen planes para mitigar los riesgos?	Existen políticas no planes propiamente dichos	2	
3	¿Existen procesos para dar seguimiento a los planes de mitigación de riesgos?	Si	3	
4	¿Cómo podríamos calificar el seguimiento que se realiza al plan de manejo y administración del riesgo?	Adecuado	3	
			Puntaje obtenido	11
			Máximo puntaje	12
			% obtenido	92%

### 3. ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL

A continuación se presenta el resumen de la evaluación obtenida en cada uno de los elementos del componente Actividades de Control, de igual manera se refleja la calificación de tal componente de acuerdo a las ponderaciones realizadas.

**Tabla III. Elementos Actividades de Control**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Estado actual	Calificación del componente	Estado Actual
Planeación	100	Alto	95	Alto
Procesos y procedimientos	88	Alto		
Autorización y aprobación de transacciones y operaciones (otras actividades)	100	Alto		

a. Planeación

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Ha participado en el diseño y elaboración de todos los procedimientos de control de su área?.	Si	3	Alto
2	¿Siempre que hay cambios en los procesos comunica usted al responsable de la realización de estos, para modificar el manual de políticas y procedimientos?	Si	3	
3	¿Existe una oportuna revisión de su parte sobre la aplicabilidad de los procedimientos reportando cualquier inconsistencia?	Si	3	
4	¿Los procedimientos se articulan entre sí y son coherentes en todas sus partes de tal manera que no hayan vacíos que permitan una deficiente interpretación?	Si	3	
5	¿Se efectúa una efectiva planeación de los procedimientos de control a aplicar en todas las actividades operativas de su área?	Si	3	
Puntaje obtenido			15	
Máximo puntaje			15	
% obtenido			100%	

b. Procesos y procedimientos

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Conoce usted si existe un manual de políticas y procedimientos para cada uno de los procesos y subprocesos de su área?	Si	3	Alto
2	¿Cuál es su evaluación respecto a la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la administración?	Se debe revisar las políticas de viáticos	2	
3	¿Considera usted que los controles descritos en los manuales de políticas y procedimientos son aplicados eficientemente y de la manera debida?	No todas, la política de viáticos es ambigua.	2	
4	¿Considera usted que las políticas y procedimientos son explícitos y los flujogramas que presentan están de acuerdo a la realidad de las operaciones que usted realiza?	Si	3	
5	¿Cuál es el grado de supervisión que usted ejerce sobre el funcionamiento de los controles requeridos en el manual de políticas y procedimientos?	Alto	3	
6	¿Usted ha identificado los procesos y procedimientos claves de cada área de su departamento de tal forma que le permita orientar su esfuerzo a esas áreas?	Si	3	
7	¿Como evalúa su participación en la revisión y análisis permanente de las políticas y procedimientos aplicables a su departamento?	adecuado	3	
8	¿Considera usted que los procedimientos que se han definido para prevenir el acceso no autorizado a los activos, documentos, sistemas, instalaciones y/o destrucción de cualquier tipo de bien son satisfactorios?	Si	3	
9	¿Existen sanciones documentadas para el personal por los incumplimientos a las políticas y procedimientos?	No	0	
10	¿Tiene usted responsabilidad en la elaboración y diseño de políticas y procedimientos, así como de su divulgación e implementación?	Si	3	
11	¿Cómo podría calificar la actitud de su jefe inmediato cuando observa que hay incumplimiento a las políticas y procedimientos?	Apegada a las políticas	3	
		Puntaje obtenido	28	
		Máximo puntaje	33	
		% obtenido	85%	

#### 4. ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

A continuación se presenta el resumen de la evaluación obtenida en cada uno de los elementos del componente de control Información y Comunicación, de igual manera se refleja la calificación de tal componente de acuerdo a las ponderaciones realizadas.

**Tabla IV. Componentes Información y Comunicación**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Nivel actual	Calificación del componente	Nivel Actual
Información	100	Alto	100	Alto
Comunicación	100	Alto		



## a. Información

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Cómo calificaría los recursos que tiene actualmente (software, hardware) para generar, manejar y obtener la información necesaria para la toma de decisiones?	Adecuados	3	Alto
2	¿Se presenta oportunamente la información generada dentro de su unidad de trabajo hacia otras áreas de la empresa?	Si	3	
3	¿Considera que la información es generada con un nivel de detalle requerido por las diferentes áreas?	Si	3	
5	¿Cómo considera que es la información que le proporcionan los sistemas de información para el control de sus operaciones?	Adecuada	3	
6	¿Cómo considera que es el nivel de respuesta a sus requerimientos y necesidades de información solicitadas a otras áreas de trabajo?	Adecuado	3	
7	¿Cómo considera que es la confiabilidad de la información de los diferentes sistemas	Bastante confiable	3	
8	¿Cómo calificaría usted el plan de respaldo de información que se genera en su área por parte del Departamento de Soporte?	Adecuado, es automático	3	
		Puntaje obtenido	24	
		Máximo puntaje	24	
		% obtenido	100%	

## b. Comunicación

No	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Cómo consideraría que han sido comunicadas y definidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la compañía?	Adecuadamente	3	Alto
2	¿Considera que las responsabilidades y funciones son comunicadas de manera adecuada al personal?	Si	3	
3	¿Las políticas de la entidad, e instrucciones de operación son distribuidas de manera efectiva a los empleados?	Si	3	
4	¿Considera adecuados los medios usados para comunicar cambios significativos dentro de la organización?	Si	3	
5	¿Los problemas reportados son investigados oportunamente y se toman acciones disciplinarias cuando sea necesario?	Si	3	
6	¿Se proporciona una retroalimentación positiva a los empleados que reportan problemas sospechosos?.	Si	3	
7	¿Existen mecanismos realistas para los empleados para proporcionar recomendaciones?	Si	3	
8	¿Cómo considera que es la comunicación de las demás gerencias con su área?	Si	3	
		Puntaje obtenido	24	
		Máximo puntaje	24	
		% obtenido	100%	

## 5. ELEMENTOS DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

A continuación se presenta el resumen de la evaluación obtenida en cada uno de los elementos del componente de control Monitoreo, de igual manera se refleja la calificación de tal componente de acuerdo a las ponderaciones realizadas.

**Tabla v. Elementos Supervisión y Seguimiento**

Elementos	Porcentaje alcanzado	Nivel Actual	Calificación del componente	Nivel Actual
Supervisión	92%	Alto	92	92%
Seguimiento	92%	Alto		

## a. Supervisión

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Existe personal en su área asignado específicamente para desarrollar labores de supervisión durante el desarrollo de las actividades operativas.¹	Si		Alto
2	¿Cómo evalúa la gestión del personal designado para efectuar labores de supervisión en su área?	Adecuada		
3	¿Existe un cronograma de supervisión que usted debe ejecutar para asegurarse de la efectiva aplicación de las funciones por parte de su personal?	Si		
4	¿Cuál es su evaluación de los procedimientos que existen para monitorear cuándo los controles son omitidos o modificados y para determinar si la omisión o cambio fue el más apropiado?	Adecuado		
5	¿Existen políticas/procedimientos documentados para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?	Sí, pero no están documentados.	1	
6	¿Existe una supervisión constante y se reportan las debilidades observadas en el personal para gestionar capacitación o redefinir los perfiles del personal?	Si	.3	
7	¿El proceso de supervisión que usted realiza es proactivo y durante la marcha de las operaciones?	Si	3	
8	¿El proceso de supervisión que su jefe inmediato realiza es proactivo y durante la marcha de las operaciones?	Si	3	
			Puntaje obtenido	22
			Máximo puntaje	24
			% obtenido	92%

## b. Seguimiento

No.	Cuestionario	Respuesta de la Gerencia administrativa	Valoración del Control	Nivel
1	¿Cuál es su evaluación respecto a la supervisión que realiza su jefe inmediato a los procedimientos que usted ejecuta en el desarrollo de sus funciones?	Adecuada	3	Alto
2	¿Cómo principal responsable de su área, toma usted las acciones correctivas necesarias y oportunas para corregir las deficiencias reportadas por su supervisor u otra unidad operativa o de staff de la organización?	Si	3	
3	¿Cómo se autoevalúa al implementar las recomendaciones realizadas por los auditores externos?	Bien	3	
4	¿Considera que las recomendaciones sobre el control interno realizadas por los auditores externos contribuyen y generan valor, de tal forma que podríamos opinar que su aporte es excelente?	Si	3	
5	¿Cuál es su evaluación sobre la gestión del Departamento de Soporte técnico en cuanto a la supervisión y apoyo que deberían prestarle en su gestión?	No existe suficiente apoyo en lo relacionado con el mantenimiento de hardware.	1	
6	¿Cuál es su evaluación sobre la gestión de Auditoría Interna en cuanto a la supervisión y apoyo que deberían prestarle en su gestión?	Adecuada	3	
7	¿Su jefe inmediato y usted revisan los indicadores claves de rendimiento (como por ejemplo presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas, etc.) regularmente e identifica variaciones significativas?	Si, durante reuniones periódicas.	3	
8	¿Se han implementado los controles necesarios para garantizar el funcionamiento de las operaciones del departamento, así como el monitoreo de los niveles de autoridad asignados?	Si	3	
		Puntaje obtenido	22	
		Máximo puntaje	24	
		% obtenido	92%	