



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



ESCUELA DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SANEAMIENTO DE LAMBAYEQUE EPSEL S.A., PERÍODO 2013**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTROL Y AUDITORÍA DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL**

POR: SÁNCHEZ TORRES, Raquel.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2014

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SANEAMIENTO DE LAMBAYEQUE EPSEL S.A., PERÍODO 2013**

PRESENTADO POR:

SÁNCHEZ TORRES, RAQUEL
AUTORA

BECERRA SANTA CRUZ JOSÉ H.
ASESOR

APROBADO POR:

.....
Dr. OSWALDO MENDOZA OTINIANO
PRESIDENTE

.....
M. Sc. IRIS DEZA NAVARRETE
SECRETARIO

.....
M. Sc. LILIA RAMOS CULQUI
VOCAL

Índice

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1.UBICACIÓN DE LAMBAYEQUE	13
1.1.1. Ubicación geográfica de Lambayeque.....	13
1.1.2. Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque Sociedad Anónima EPSEL S.A.	13
1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.	15
1.2.1. Cómo surge el problema.	15
1.2.2. Descripción del objeto de estudio.....	17
1.2.3. Evolución del problema y sus tendencias.	30
1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.....	31
1.4. HIPOTESIS.....	32
1.4.1. Hipótesis Específicas.....	33
1.4.2. VARIABLES.....	33
1.5. OBJETIVOS.....	33
1.5.1. Objetivo General.....	33
1.5.2. Objetivos Específicos.....	34
1.6. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	324
1.6.1. Etapa de planificación.....	344
1.6.2. Etapa de ejecución	35
1.6.3. Etapa de comunicación	36
1.6.4. Materiales, técnicas e instrumentos utilizados en las diversas etapas de la investigación.....	36
CAPÍTULO II	37
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	38
2.2. BASE TEÓRICA.....	40
2.2.1. El Modelo COSO.....	41
2.2.2. El Modelo COCO.....	80
CAPÍTULO III	88
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	89

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	88
3.2.PROPUESTA TEÓRICA.....	103
3.2.1. Realidad problemática.....	103
3.2.2. Objetivo de la propuesta	103
3.2.3. Fundamentación.....	104
Fundamentos teóricos.....	104
Fundamentos legales.....	104
Fundamentos filosóficos.....	107
3.2.4. Estructura de la propuesta	108
3.2.5. Cronograma de la propuesta	133
3.2.6. Presupuesto	134
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS.....	140
ANEXO N° 1	141
ANEXO N° 2.....	144
ANEXO N° 3.....	146

DEDICATORIA

***A Dios por haber hecho realidad
mi sueño de concluir
satisfactoriamente mis estudios,
por todas las bendiciones que me
da todos los días y por la familia
que tengo.***

***Con todo mi cariño y mi amor a mis
padres por haberme dado la vida y
ocho hermanos a quienes amo. A
mis adorados sobrinos que son
muchos especialmente a Fátima
Alejandra***

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor de tesis José Humberto Becerra Santa Cruz, por sus enseñanzas y paciencia en el desarrollo de esta investigación, gracias por su tiempo.

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por haber hecho posible el desarrollo de la maestría que es muy importante en mi vida profesional.

A la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque ERPSEL S.A., por haber hecho posible el desarrollo de ésta investigación.

Resumen

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de evaluar las actividades realizadas para la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A; en función a las Normas de Control Interno aprobadas mediante Resolución de Contraloría N°320-2006-CG.

Para ello se aplicó una guía de encuesta, entrevistas en profundidad y recojo de testimonios sobre el proceso de control interno en las diversas áreas. Los instrumentos fueron preparados de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación. Luego de haber aplicado estos instrumentos se determinó que la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A presenta un sistema de control interno INSUFICIENTE.

Los resultados muestran que el componente Ambiente de Control presenta una calificación BÁSICA, equivalente a 51,8%, existiendo debilidad en el entorno organizacional que genere una cultura institucional de control interno. El componente Evaluación de Riesgo presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a un 12,5%, debido a que no existen estrategias para identificar y valorar los riesgos de muchos procesos y operaciones de la entidad, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales. El componente Actividades de Control Gerencial presenta una calificación BÁSICA equivalente a 52,0%, observándose debilidades de control pendientes de fortalecimiento, como falta de políticas y procedimientos establecidos, no asegurándose que se estén llevando a cabo, acciones necesarias para la administración de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. El componente Información y Comunicación presenta una calificación BÁSICA equivalente a 51,0%, expresando debilidad en el flujo de información con calidad y oportunidad hacia el personal, con el objeto que cumplan con sus responsabilidades. El componente Supervisión presenta una calificación BÁSICA equivalente a 58,0%, expresando debilidad en el seguimiento o falta de actividades de

autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad con fines de mejora y evaluación.

Ello demuestra que EPSEL S.A.; no obstante, contar con controles internos, aún no ha implementado o adecuado su Sistema de Control Interno en base las Normas de Control Interno de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Estado.

Se concluye como logros de la investigación, por un lado el haber justificado el problema, esto es haber confirmado la hipótesis; y por el otro haber elaborado la propuesta, vale decir haber matrimoniado la base teórica con la propuesta, a propósito de la fundamentación de los talleres.

ABSTRACT

The present research was applied with the purpose of evaluating the undertaken activities to implement the Internal Control System in the Sanitation Services Institution S.A. EPSEL Lambayeque, according to internal control standards established in the Comptroller's Resolution No. 320-2006 -CG .

We applied a survey guide, interviews and gather of evidence to know about the process of internal control in different areas. The instruments were elaborated according to the specific objectives of this research. After applying these instruments it was determined that the Sanitation Services Institution S.A. EPSEL Lambayeque presents an unsatisfactory internal control system.

The results demonstrate that the environmental control compound presents a basic grade in 51,8% there is a weak organization which create an institutional culture in the internal control The risk assessment component presents an unsatisfactory grade in 12,5%, it is because of there are not strategies to identify and value the different process and operations of the Institution which affects the Institutional goals achievement. The component of the Management control activities presents a basic grade in 52,0%,We observe a weakness of control that need to be fortified such as lack of politics and established procedures which are not working as necessary actions for the risk management that could affect the achievement of the institution objectives. The component of Information and communication presents a basic grade in 51,0%,that means a weak flow of quality information and opportuneness for the staff , with the objective they fulfill their responsibilities. The Supervising Component presents a basic grade in 58,0%,demonstrating weakness in the monitoring or lack of self control activities in the process and operations of the Institution with an improvement and assessment purpose.

This demonstrates that EPSEL S.A., doesn't have internal control because it hasn't implemented an appropriate Internal Control system supported in the achievement of the Internal Control Norms that are mandatory for all the government entities.

We conclude as research achievements to have justified the problem, it means we have proved the hypothesis and on the other hand we have elaborated the proposal, it means we have related the conceptual basis with the workshops merits.

INTRODUCCIÓN

El principal reto del Estado moderno ha sido la transformación de un Estado de derecho orientado a la regulación y a la seguridad jurídica como generador de valor público en términos de desarrollo económico, social, político, cultural, educativo mediante la creación de infraestructuras para los Servicios de Saneamiento.

La sociedad se encuentra en un proceso de cambio permanente y reclama a sus instituciones públicas que sean más flexibles y tomen decisiones rápidas. Desde la década de 1990, surgen en distintos países propuestas de reformas de la administración pública denominadas postburocráticas que intentan adaptarse a las nuevas necesidades de sociedades cada vez más dinámicas. Esto conlleva la presencia de una preponderante colaboración entre lo público y lo privado (estado relacional).

El sector público desempeña un papel estratégico en la economía moderna y provee a la sociedad de un conjunto de bienes y servicios públicos mediante los que se pretende influir en la distribución de la renta y la riqueza nacional.

Sin duda alguna, aspectos tan importantes y estratégicos para las organizaciones empresariales privadas como el control interno y la calidad están adquiriendo progresivamente, un papel primordial en las instituciones públicas, constituyéndose como piezas claves en el desarrollo de un sector público que adquiere más peso en los estados modernos.

El sistema de control interno debe ser algo dinámico que se adecue constantemente a las nuevas necesidades de la organización y a sus nuevos objetivos. Hoy día existe una creciente preocupación de las empresas por conseguir un buen sistema de control interno capaz de disminuir los riesgos a los que se expone en su actividad, todo ello relacionado con el cumplimiento de objetivos, efectividad, autocontrol, etc.

En el ámbito público, el interés por el control interno procede fundamentalmente de la década de 1970, cuando se observa que el sector público crece de manera considerable en los países en desarrollo, y cuando se buscan reformas dirigidas a mejorar la eficiencia y la eficacia organizativa de dicho sector.

En este tipo de entidades el control debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de éstas organizaciones, es decir teniendo en cuenta:

- Su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos
- La utilización de los fondos públicos
- La importancia del ciclo presupuestario
- La complejidad de su funcionamiento (esto llama a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública.

Así, en el ámbito de la Administración Pública, el Comité del Sector Público de la Federación Europea de Expertos Contables establece que los tres principios fundamentales del gobierno de las instituciones son: transparencia, integridad y rendición de cuentas. Es por ello que surge la necesidad de realizar esta investigación con el objetivo de que permita que la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A, mejore los Procesos Administrativos, Presupuestales y Patrimoniales. En este propósito se encuentran implícitos los siguientes objetivos específicos: Investigar la situación de la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A, determinar las causas de la inadecuada implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A, determinar la influencia de una inadecuada implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Metodológicamente se aplicó una guía de encuesta de modo cuantitativo. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los trabajadores y encargados de las áreas de presupuesto, abastecimiento y control patrimonial, que permitieron agenciarme de datos cualitativos. Los indicadores se obtuvieron luego de haber operacionalizado conceptualmente la variable dependiente.

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas que permiten comprender el proceso de implementación del sistema de control interno; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos cuantitativos en un software de hoja de cálculo (Microsoft Office Excel); en tercer lugar, se obtuvo los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente se procedió a la interpretación de estos últimos. Los datos cualitativos por su parte fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

La investigación está compuesta por tres capítulos que dan cuenta del proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A. En el Capítulo I se realizó el análisis del problema. Comprende la ubicación geográfica, el surgimiento del problema, la descripción del objeto, la evolución y las tendencias de ésta, las características del problema y la metodología empleada. EL Capítulo II se ocupa de los antecedentes y el marco teórico referencial; el Capítulo III da cuenta de los resultados, discusión y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

El análisis del objeto de estudio es “comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. En este caso se analiza las partes de los procesos, objetos, instituciones, empresas, interrelaciones, grupos, etc.”(BERNAL, 2006)

1.1. UBICACIÓN DE LAMBAYEQUE

Es la contextualización geográfica de la investigación, es decir el espacio donde se está haciendo el estudio, se denomina también contextualización espacial. (BERNAL, 2006)

1.1.1. Ubicación geográfica de Lambayeque

La Provincia de Lambayeque es una ciudad del noroeste del Perú, capital de la Provincia de Lambayeque, ubicada a 11,4 km al norte de Chiclayo (desde la plaza de armas de la ciudad con el parque principal de Chiclayo) y a 4,7 km de las salidas de ambas ciudades, a 13 km del litoral y 509 km de la frontera con el Ecuador.

1.1.2. Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque Sociedad Anónima - EPSEL S.A.

A. Historia y jurisdicción

EPSEL S.A. inició sus actividades a partir de la transferencia efectuada por el Supremo Gobierno mediante Decreto Legislativo n.º 601 y Decreto Supremo n.º138-90 PCM, dándose validez jurídica a los actos practicados bajo la denominación de SEDALAMBAYEQUE y aprobándose los Estatutos bajo la denominación de EMAPAL, inscritos en el asiento 10, folio 341, del Tomo 47 del registro Mercantil de la Oficina Regional de los Registros Públicos de la Región Nor Oriental del Marañón (hoy Zona Registral II Sede Chiclayo – Oficina Registral Chiclayo).

Fue creada por transferencia ejecutada del anterior Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Lambayeque (SENAPA), está compuesta por cinco Gerencias de línea las que funcionan en la ciudad de Chiclayo y tres Oficinas Zonales Lambayeque, Ferreñafe y Monsefú, administrando sus 24 localidades, tiene como objeto la prestación de los servicios de saneamiento de agua potable y alcantarillado sanitario, en las provincias de su jurisdicción; los fines de EPSEL S.A, y las acciones que realice con tal propósito son de necesidad y utilidad pública y de interés social.

B. Aspecto organizativo

La organización, dirección y administración de la EPSEL S.A. corresponde a la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia General.

C. Aspecto estratégico

Misión: Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, brindando Servicios de Saneamiento eficientes y de calidad, que ayuden a preservar el Medio Ambiente, obteniendo niveles de rentabilidad que permitan su desarrollo empresarial y de su personal.

Visión: Ser una organización eficiente, rentable, sólida, entre las más importantes del sector, con recursos humanos altamente capacitados que trabajen en equipo, actuando con permanente esfuerzo para lograr un crecimiento sostenible y brindar servicios de calidad orientados a la satisfacción del cliente.

Objetivos Estratégicos:

- Suministrar, mejorar y ampliar la cobertura de los servicios de agua y alcantarillado.
- Gestionar la calidad de los servicios de agua y alcantarillado.
- Lograr una óptima gestión empresarial.
- Lograr óptimos resultados económicos financieros.

1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

1.2.1. Cómo surge el problema.

Son también llamadas causas del problema que pueden ser identificados a partir de la lluvia de ideas, análisis de documentos y otros.(GRANDE, 2009), se presentan en los diversos espacios geográficos desde un contexto internacional, nacional y local.

La mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las instituciones maximizar su rendimiento.

Es por eso que en los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un buen sistema de control interno en las entidades públicas, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia, la eficacia y la productividad, y a su vez permite enfrentar riesgos. Se centra en las actividades básicas que realizan las entidades, donde se aplica controles internos en sus operaciones que conducirá a conocer la situación real de las mismas.

La Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque es responsable de promover, coordinar y evaluar el servicio de saneamiento a las diversas localidades de la región. *“EPSEL S.A presenta un deficiente control interno, mostrándose el resultado de esta deficiencia sobre todo en los procesos de adquisición de bienes y servicios, que no son lo suficientemente transparentes, ya que se realizan de acuerdo a los intereses de algunos funcionarios y no de la empresa”* (Opinión del Sr. Rogger Edmundo Braco Mejía, Auditor del Órgano de Control Institucional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque).

Esta problemática se origina a consecuencia de una incorrecta distribución de funciones entre las áreas de presupuesto, abastecimiento y control patrimonial; así como, carencia de manuales de procedimientos, originando: Pagos indebidos donde no se evidencia la ubicación de algunos bienes que han sido adquiridos por la entidad o servicios supuestamente prestados, incumplimiento con las normas dispuestas por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, selección de proveedores que no reúnan los requisitos básicos para contratar con el Estado, internar bienes o prestar servicios que no reúnen las especificaciones técnicas señaladas en las solicitudes de cotización, adquirir bienes y/o servicios cuyos precios no están acordes con el mercado, compras de combustible sin proceso de selección, o no honrar las obligaciones de acuerdo al compromiso de pago.

Estas deficiencias por acción u omisión conllevan a responsabilidades de orden administrativo, civil y penal tanto a nivel Directivo como de servidores que participan en cada uno de los procesos que involucran las contrataciones, de acuerdo a su grado de participación y decisión que conlleva muchas veces al perjuicio económico para la entidad. Todos estos sucesos residen en una inadecuada gestión administrativa por parte de los funcionarios responsables.

Lo que muestra esta situación es la escasa importancia que se da al Sistema de Control Interno en la ejecución de sus actividades.

El Sistema de Control Interno no debe ser una mera figura decorativa, sino que está llamada a tener cada vez más una función primordial en la prevención de actos ilícitos y la mejora de la eficiencia y eficacia de la EPSEL S.A.

Por lo expuesto anteriormente, se necesita implementar un Sistema de Control Interno. Para ello el problema de investigación quedó

formulado de la siguiente manera: ¿Se ha implementado, teniendo en cuenta las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría n.º320-2006-CG, el Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.?

1.2.2. Descripción del objeto de estudio

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras (CONALEP, 2010) vale decir, es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíble los hechos que se narran (Roble, 2010)

Control interno

Las numerosas normas y reglamentaciones, de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, autonómicos, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios.

El constante avance que en los diversos países ha tenido la burocracia estatal y paraestatal sobre los entes privados, ha llevado a estos a la búsqueda de herramientas o instrumentos que permitan, como se expresó al inicio, “suprimir y/o disminuir” significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestos. En este sentido el control interno nace como forma de gestionar los posibles riesgos que puedan surgir en cualquier tipo de negocio.

A juicio de Barrio Tato y Barrio Carvajal (2008), la evaluación del riesgo en una empresa consiste en identificar y analizar aquellos

factores que puedan afectar a la consecución de los objetivos con el fin de determinar la forma en que tales riesgos pueden ser gestionados.

La definición de los objetivos de una organización supone evaluar tanto aquellos riesgos que puedan poner en riesgo su cumplimiento, como que puedan afectar a los mecanismos de control para su detección. De esta forma se crea un proceso de mejora continua en la definición de objetivos y en la gestión de riesgos y mecanismos de control.

Según estos autores de los objetivos que hay que tener en cuenta en el análisis de riesgos se pueden agrupar en tres grandes categorías: objetivos operacionales, objetivos relacionados con la información financiera y objetivos de cumplimiento.

Una empresa está expuesta a una serie de riesgos motivados entre otras por las siguientes causas: por un lado aquellas acciones de mala fe, que bien por parte de su personal o de sus clientes y proveedores supongan un riesgo de cometer incumplimiento de normativas legales y/o errores internos de buena fe, pero también a acciones del tipo accidental (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático), o por último la falta de provisiones en materia de seguridad interna.

Cualquiera de estos sucesos supone para la entidad, pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad de la propia empresa. A modo de ejemplo pensemos en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a procesos fabriles o productos, o bien la venta ilegal de bases de datos de clientes a la competencia.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan a la calidad de los productos y servicios, y con ello a los costes (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también a la degradación en la reputación de la empresa.

En el desarrollo de sus funciones la dirección de una empresa, si bien en el ejercicio de esta responsabilidad está expuesta a una serie de riesgos de cierta importancia. En este sentido un sistema de control interno permite evitar o al menos mitigar estos riesgos, proporcionando a la dirección una relativa tranquilidad en el desarrollo de su gestión, convirtiéndose en un instrumento de apoyo a la gerencia.

El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) en el SAS n.º 1, señala que “el establecimiento y correcto mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la gerencia. El sistema estará bajo la supervisión continua de la gerencia, para asegurarse que funciona de acuerdo con las directrices marcadas por la propia dirección”.

Si bien como Howard F. Stettler, 1982 (citado por Almela Diez, 1991 bis) pone de manifiesto que no es suficiente con que la gerencia sea responsable del establecimiento de dicho sistema, sino que esto ha de llevarse a efecto logrando el <<máximo beneficio, al mínimo coste y manteniendo unas cotas de calidad>>.

Así, para Díaz Zurro (2002) el fundamento del control interno no responde a la necesidad de asegurar el cumplimiento de una obligación impuesta desde fuera, aunque no cabe olvidar que este es en la práctica uno de sus resultados, sino que responde a un principio de autocontrol.

En cuanto a los orígenes del control interno, podemos decir que se remontan al inicio de la actividad comercial del hombre. Para Collins y Valin, 1979 (autores citados por Almela Diez, 1991) la noción de control interno es tan “antigua” como la contabilidad.

Almela Diez (1991 bis) hace un análisis cronológico de los antecedentes del control interno, y afirma que ya era utilizado por los romanos para la autorización de los fondos que eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

También fue utilizado por los Medicis, en el siglo XV. Ellos introdujeron un control eficaz sobre las cantidades de materias primas puestas en cada fase de fabricación en sus fábricas de tejido, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo.

Sin embargo el crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones especializadas, y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno.

En este sentido Vea Pastor (1982) señala que el origen de esta evolución del control interno se encuentra en países como Estados Unidos, Inglaterra y demás países incluidos dentro del área de influencia anglosajona, cuyo estudio, perfeccionamiento y avance de las técnicas y procedimientos de la auditoría, emprendieron un proceso revisionista que se puede denominar “la revolución del control interno”.

En los años 1974 a 1978 fue la cohén comisión quien propuso que en las memorias anuales de las empresas, la gerencia reconociese sus responsabilidades en la preparación de los estados financieros, respecto a principios de contabilidad, sistema contable y control interno, así como una descripción del trabajo del comité de auditoría y la respuesta de la empresa a las deficiencias importantes de control interno destacadas por los auditores externos.

Si bien las acciones más significativas se han producido en los últimos años por la SEC (securities and Exchange Comisión), que ha exigido a todas aquellas compañías que cotizan en bolsa, en Estados Unidos, incluir en sus memorias anuales una declaración firmada por sus órganos directivos acerca de sus sistemas de control interno de naturaleza contable.

Se ha realizado una revisión bibliográfica acerca de las definiciones de control interno, algunas referidas al control interno en el ámbito empresarial y otras aplicadas al sector público en particular. De todas ellas se destacan las más significativas:

- En la evolución de la teoría del control interno, estuvo muy ligado a los sistemas contables de cualquier organización, considerándose a los controles como mecanismos o prácticas para prevenir o identificar actividades no autorizadas así pues podemos encontrar una primera definición de control interno desde un punto de vista puramente contable. El manual de auditoría del registro de economistas auditores define el control interno como: “el sistema que comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, tendentes a: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección”.
- En 1973 el AICPA, en su statement on auditing procedure realiza la siguiente definición del control interno: <<El control interno comprende el plan de organización y los métodos adoptados en una empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la corrección de sus registros de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas. >>

Esta definición a juicio del instituto de censores jurados de cuentas de España es, sin lugar a dudas, la más amplia que hasta el momento se había adoptado sobre control interno, ya que a este se le considera como el medio por el que la gerencia empresarial obtiene la protección, control e información necesarios para dirigir la organización empresarial eficazmente.

Se amplió por tanto la definición de control interno para admitir que, en un sistema global, existen dos aspectos distintos: los controles administrativos y los controles contables.

- Otra definición la encontramos en el committe of sponsoring organizations cuando en el informe Coso (1992) define el control interno como: “el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, contabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”.
- Para Almela Diez (1991) la definición que más se adapta a la concepción actual de control interno nos la proporciona el of Internal Auditors (IIA), al expresar que, “un control es toda acción llevada a cabo por la dirección para favorecer la posibilidad de que los objetivos y metas establecidos sean alcanzados. La organización planifica, organiza y dirige la ejecución de acciones suficientes para proporcionar razonable seguridad de que los objetivos y metas se logren. Así el control es la consecuencia de una apropiada planificación, organización y dirección por parte de la gerencia”.

En el ámbito del sector público hay que destacar las reflexiones que sobre el control interno realizan distintos autores e instituciones públicas:

- El seminario internacional de auditoría gubernamental (realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas e INTOSAI), define el concepto de control interno como:
“el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de

confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política...”

El interés por este tema respondía a dos hechos importantes: en primer lugar, a partir de la década de los 70 el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones; y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.

- Sánchez Revenga, 1989 (citado por Urbano López de Meneses, 2009) define el control interno como “aquel control que se realiza por órganos dependientes de la propia autoridad que tiene a su cargo la responsabilidad de la gestión del gasto”.
- Según Urbano López de Meneses (2009), este concepto está relacionado con la posibilidad que tienen los gestores de establecer medidas internas de control, con la restricción de que debe tratarse de comprobaciones desarrolladas por entidades instituciones pertenecientes al ente controlado, pero que gozan de plena independencia en el ejercicio de sus funciones.
- Otros autores como Adán Carmona (2008) incide en el hecho de que el control interno de la gestión económico-financiera del sector público estatal no está mencionado en la constitución, por lo que quien gobierne la cosa pública puede modular ese control como desee o bien prescindir en la práctica del mismo, ya que solo el tribunal de cuentas, como supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del estado así como del sector público (art. 136 CE), debe rendir cuentas a las cortes generales.

Este mismo autor en su artículo “el encaje actual del control interno en el sector público estatal” (2008) hace un análisis de la

ley general presupuestaria de 2003 y afirma que “se definen las auditorías en dicha ley de una forma muy general y se manifiesta en nueve modalidades (regularidad contable, cumplimiento, operativa...), de las que, en mi opinión, la más importante y más utilizada siguiendo el guion de la ayuda al gestor, debería ser la de economía, eficacia y eficiencia, alcanzado en la utilización de los recursos públicos.

Sin embargo los planes se centran más en auditorías de regularidad contable o de cumplimiento (legalidad) que en la economía, eficacia y eficiencia”.

- El comité interinstitucional de las universidades públicas de Colombia (año 2006) define el control interno como “el conjunto de principios, fundamentos, reglas, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los públicos o grupos de interés que debe atender”.
- Autores como Barrio Tato y Barrio Carvajal, (2008) asocian el control interno con el buen gobierno al afirmar que: “un buen gobierno implica la existencia de políticas, estrategias y controles orientadoras a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas utilizan sus recursos de una manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos”.
- A nivel europeo el servicio de auditoría interna de Bélgica define el control de gestión interno como “los dispositivos permanentes adoptados por la entidad para reducir los riesgos y asegurar que las actividades son debidamente dirigidas en todos los niveles”. (Urbano López de Meneces, 2009)

Como ya se ha señalado en párrafos anteriores, posteriormente las herramientas de control interno sobrepasaron las fronteras del ámbito puramente contable y se empezaron a aplicar no solo en organizaciones de carácter privado sino también en las públicas.

En este sentido autores como José Alberto Pérez Pérez (2008) afirman que el control de la actividad económico financiera del sector público no puede ser ajeno a los cambios que experimenta la realidad sobre la que recae. De esta forma los objetivos y la tendencia, por la que debe evolucionar el control de la actividad económica del sector público, debe ser similar a la tendencia, a los objetivos que se debe perseguir en la actividad económica-financiera pública.

Por último hay que destacar que en la revisión bibliográfica realizada, diversos autores establecen una gran relación entre los conceptos de “control interno” y “el control de gestión”.

En este sentido Robert N. Antony y Vijay Govindarajan (2003) definen el control de gestión como el proceso por el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización. Para estos autores el control de gestión implica un conjunto de actividades que incluyen:

- La planificación de lo que la organización debería hacer.
- La coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- La comunicación de la información
- La evaluación de la información
- La decisión, si procede, de las acciones a tomar
- La influencia en las personas para que cambien su comportamiento

El control interno de la administración pública

Desde la década de los años ochenta del siglo xx, el debate acerca del comportamiento más o menos eficiente de las organizaciones que

integran el sector público ha ocupado un lugar importante tanto en la agenda de los gobiernos como, sobre todo, en los foros de discusión académicos.

En la mayoría de países este tema ha tratado de buscar un nuevo desempeño del papel del sector público, mediante un cambio de actitud de la sociedad frente a la intervención pública, especialmente a lo que se refería a sus actividades provisoras, con un cuestionamiento de su eficacia, en un contexto en el que la mayor parte de los países desarrollados se han enfrentado al saneamiento de sus finanzas públicas.

Detrás de los desequilibrios macroeconómicos y fiscales aparecían, en no pocas ocasiones, políticas públicas muy generosas en sus prestaciones y poco estimulantes con el esfuerzo productivo individual, lo que a la larga condicionaba el mantenimiento del propio estado del bienestar.

Un nuevo enfoque del análisis que explica los problemas de ineficacia del sector público como una consecuencia de un comportamiento organizativo ineficiente se ha ido abriendo paso en los últimos tiempos.

Esta aproximación inicial a la cuestión de la eficiencia en el sector público orientó a las propuestas y medidas reformadoras en una línea clara: la reducción del peso del sector público en la economía, con un desplazamiento hacia el sector privado de muchas de aquellas actividades hasta aquel momento desempeñadas desde los gobiernos. La política decidida de aligeramiento de la presencia del sector público en Estados Unidos y en el Reino Unido caló en casi todos los países desarrollados, si bien con procesos muy diferentes. En el caso de España, al igual que en otros Estados miembros de la Unión Europea como Francia o Italia, el proceso fue mucho más lento, aunque iba a verse precipitado por la necesidad de sanear las cuentas públicas para el acceso a la última fase de la Unión Económica y monetaria.

Para Stiglitz, 1989 (autor citado por Onrubia, 2005), esta afirmación parte de considerar al estado como la organización económica compleja, encargada de la asignación y la distribución de recursos, además de la regulación de las condiciones de acceso a los mercados. En consecuencia, las respuestas a encontrar son, esencialmente, soluciones de gestión eficiente, y deben ser buscadas en el ámbito del análisis microeconómico, donde juega un papel destacado la moderna economía de la organización.

Para Núñez Pérez (2009) la amplia relación de principios que han de caracterizar la actividad económico-financiera pública puede sintetizarse en el principio de transparencia, inherente a su propia naturaleza. Hay que matizar que, mientras el impulso de la transparencia en el sector privado es una necesidad sobrevenida como consecuencia de la complejidad sobre todo de los mercados financieros y del conocido fenómeno de la globalización; en el sector público, la transparencia y el control es inherente a su propia naturaleza.

La transparencia en la actividad pública se presenta como la idealización de la organización democrática, en la que, además de los requisitos formales que la caracterizan, se encuentran permanentemente legitimizada la posición de los responsables públicos al responder su actuación a los principios exigidos a una buena gestión.

La ética en la gestión pública trasciende el cumplimiento de la normatividad vigente para detectar áreas de actividad necesitadas de una nueva y mejor regulación, cuya adaptación promueve, evitando lo que se llevan a cabo actuaciones que pudieran estar exentas de la exigencia de responsabilidades y que pudieran dar lugar a las pretensiones de buscadores de rentas en el ámbito público.

La aparición de episodios de corrupción ha originado que se haya impulsado la preocupación por la ética y la transparencia, como dos referencias intrínsecamente interrelacionadas.

La incorporación de sistemas de evaluación, externos o dentro de la función de control interno de la organización, no debe ser ajena a esta exigencia, pues, en definitiva, se trata de uno de los elementos claves a la hora de aportar la información y generar los incentivos indispensables para promover comportamientos organizativos eficientes. (Onrubia, 2005).

Como ya ha mencionado en el ámbito de la administración pública la preocupación por el control interno de las organizaciones ha aumentado en los últimos años. En este sentido Pérez Pérez (2008) afirma que en los últimos años se ha producido cambios en la administración Española que han tenido una incidencia en la forma de controlarla:

1. En primer lugar se ha producido una descentralización político-administrativa del poder territorial a las comunidades autónomas y corporaciones locales. Se ha pasado de un control interno monolítico, ejercido por la intervención general de la administración del estado (IGAЕ), a un modelo que descansa sobre diferentes órganos y sistemas de control independientes funcionalmente y dependientes orgánicamente de la administración en la que están involucradas.
2. En segundo lugar la incorporación del Estado Español a la Unión Europea ha generado un proceso de supranacionalización. Esto ha generado la necesidad de articular procedimientos y sistemas de participación en el control de fondos comunitarios, que permitan atender las exigencias comunitarias, a la par que preserven la autonomía propia de nuestras instituciones territoriales. La Unión Europea ha impuesto la obligación de articular sistemas de control de fondos comunitarios para el nuevo marco estratégico 2007-2013 que responden a los principios de la autonomía única.
3. Por último la desconcentración orgánica del Estado Español en entidades instrumentales como agencias estatales, funciones del

sector público o los consorcios interterritoriales, en muchas ocasiones participadas por diferentes administraciones públicas.

En este escenario, la necesidad de dar respuestas satisfactorias, tanto a las imperfecciones del sistema de mercado como a los problemas de desigualdad y pobreza existentes emerge como un objetivo primordial de cualquier sociedad que desee alcanzar cuotas elevadas de bienestar social e individual. Hoy día, las sociedades necesitan contar con sectores públicos eficaces de proporcionar dichas respuestas.

Como señalan González-Paramo y Onrubia, 2003 (citados por Onrubia, 2005), la naturaleza del problema de la eficiencia en el sector público es esencialmente microeconómica, por más que sus consecuencias se proyecten inevitablemente sobre la política fiscal. En consecuencia, cualquier propuesta de reforma rígida a mejorar la eficiencia del sector público no puede afrontarse sin compatibilizar dentro de su arquitectura organizativo-institucional los aspectos micro y macroeconómicos de la gestión pública.

Autores prestigiosos como Stiglitz o Tirole (autores citados por Onrubia, 2005), coinciden en afirmar que los problemas de actuación del sector público son consecuencia de la falta de respuestas eficientes a los problemas de coordinación y de incentivos a los que enfrenta como organización. Mejorar la eficacia del sector público nos situaría; por tanto, ante la resolución de problemas de eficiencia en la gestión; y, en definitiva, de eficiencia organizativa.

En este sentido no hay que olvidar las limitaciones de naturaleza política que las características propias del estado imponen a muchos aspectos de la organización pública (naturaleza de los objetivos elección de los gestores, la potencia de los incentivos, entre otras).

Todo esto supone implantar arquitecturas organizativas capaces de resolver los múltiples problemas de coordinación y de incentivos, tanto

personales como institucionales, que surgen a lo largo del proceso de actuación pública.

Para Onrubia (2005 bis) existe una especial predisposición por parte de políticos y burócratas a proponer reformas de la gestión pública alejadas de esta visión de eficiencia organizativa. Estas reformas suelen ser de dos tipos según la concepción administrativa o gerencial que, por tradición, predomine en cada país:

- En la concepción administrativa se incluirán aquellas reformas de carácter estético, garantista y de organigrama, autocalificadas, con frecuencia, como iniciativas modernizadoras de la gestión pública.
- En la concepción gerencial se encontrarían aquellas reformas que promueven la implantación de sistemas de información y evaluación más o menos sofisticados, pero en estructuras organizativas carentes de los incentivos adecuados para su correcto funcionamiento y aprovechamiento.

En la última década son muchas las reflexiones que se han producido sobre la necesidad de mejorar los sistemas de control interno en la administración pública. En las conclusiones del congreso nacional de auditoría del sector público (2004) se destacaba la necesidad de profundizar, por parte de las intervenciones u órganos de control interno, en el camino ya iniciado, de una potenciación de la realización de auditorías o controles financieros – especialmente en la actividad descentralizada o externalizada – que complementen las funciones tradicionales.

1.2.3. Evolución del problema y sus tendencias.

En esta sección se debe tener en cuenta el historial del problema hasta su estado actual y hacia donde se está dirigiendo. La evolución del problema es el desarrollo de lo que está sucediendo y los cambios que está sufriendo a lo largo de los últimos meses, semanas o días.

Por otro lado la tendencia muestra hacia donde puede ir el problema si no es tratado a tiempo. (PARDINAS, 1985)

Objetivos poco claros: “Lo que nos falta es claridad en los objetivos, en muchos casos el problema es que los objetivos se elaboran en la Oficina de Desarrollo Empresarial de EPSEL S.A, pero no hay una concertación que nos permita participar y exponen nuestra inquietud acerca de qué es lo que se hace con el presupuesto, porque han disminuido los ingresos propios de nuestra organización, etc.” (Testimonio de José Carlos Yafac Risco, enero 2014)

Descuido y desatención en la ejecución de los procesos: “El hecho de no poner un alto a los diversos problemas que se presentan a nivel de ejecución de procesos en todas las áreas, es grave porque se pone en peligro el logro de los objetivos de la entidad. Imagínese todas las áreas carecen de procedimientos actualizados para realizar el trabajo diario, por la ineficiente gestión del Gerente General”. (Entrevista a Jacinto Pisfil Garnique, enero 2014)

1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

Esta parte se encarga del estado del problema en la institución que se ubica el objeto de estudio, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema de la Institución.

Las características y manifestaciones que hemos podido identificar son las siguientes:

Falta claridad en el manejo del presupuesto institucional: “El manejo del presupuesto de EPSEL S.A no está muy claro, la mayoría de veces no se sabe que es lo que se hace con el presupuesto aprobado; pues, basta el ejemplo de la falta de presupuesto para la compra de combustible programado en el Plan Anual de Contrataciones; además existe injerencia

política del Alcalde Provincial” (Entrevista en profundidad a José Humberto Quiñonez Yahiro, enero 2014)

Falta de identificación de riesgos: “El mayor de los problemas es que no hay un estudio de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad; es decir, que el personal realiza sus labores sin conocer que riesgos pueden afectar el cumplimiento de las metas, esto se da en casi todas las áreas, a excepción del manejo de la producción del agua cuyos controles y riesgos están diseñados por normas nacionales, por ejemplo de SUNASS.” (Testimonio de Deysi Esmeralda Effio Gonzáles, enero 2014)

Organización inadecuada: “Otro de los problemas que acá se puede ver es la organización inadecuada y falta de trabajo en equipo. En las diversas áreas de EPSEL S.A, no hay procedimientos que nos lleve a superar las dificultades que tenemos, a menudo las diversas áreas se descuidan por no tener una política estratégica que permita desarrollar todos los procesos con claridad y transparencia”. (Testimonio de Margarita Cubas Ruiz, enero 2014)

Escasa transparencia en las contrataciones: “Los diversos problemas van acompañados de la poca transparencia con la que se actúa al interior de EPSEL S.A. Cuando se adquieren bienes y servicios para las oficinas, estos se hacen a través del clientelismo, el compadrazgo. Las cosas a menudo se hacen de manera oscura, como la contratación con la empresa Triveca relacionada con la instalación de medidores” (Testimonio de Jorge Aspíllaga Valderrama, enero 2014)

1.4. HIPOTESIS

Hipótesis General:

Las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N°320-2006-CG. Tienen bajo nivel de implementación en el Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

1.4.1. Hipótesis Específicas:

- Las causas de un nivel insuficiente en la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A. se relacionan con el carácter y actitudes de la plana directiva.
- La existencia de un nivel básico en la implementación del Sistema de Control Interno en Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A. limita de manera significativa el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La implementación de talleres mejora significativamente el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

1.4.2. VARIABLES

Variable Dependiente: Implementación del Sistema de Control Interno

Variable Independiente: Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N°320-2006-CG.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General:

Determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.; en función a las normas de control interno que se establecen en la Resolución de Contraloría N°320-2006-CG.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Describir las causas del nivel de implementación del Sistema de Control Interno en Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.
- Determinar la influencia del nivel de implementación del Sistema de control interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

- Determinar la mejora del nivel de implementación del Sistema de Control Interno con la implementación de talleres en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

1.6. METODOLOGÍA EMPLEADA

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de adonde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad. (STRAUSS & CORBIN, 2002)

1.6.1. Etapa de planificación

En esta primera etapa se procedió al diseño de la investigación o a la elaboración del proyecto que es la propuesta definitiva de investigación.

En primer lugar se centró la mirada en un conjunto de problemas que atañen a la realidad social de EPSEL S.A, luego se hizo un análisis de la situación en la que se halla. En ella se pudo apreciar diversos problemas como la carencia de un sistema de control interno adecuado.

La delimitación de la investigación llevó a pensar en un problema más concreto y significativo presente dentro de este contexto social de la organización, específicamente, este problema observado de manera delimitada es la implementación del Sistema de Control Interno en EPSEL.S.A (delimitación conceptual), esto con la finalidad de hacer un aporte teórico, práctico y analítico a la mejora del control de la misma. Como delimitación espacial o geográfica se abordó en la ciudad de Chiclayo.

Para concretar el objetivo de la investigación, primeramente se abre una interrogación sobre ¿Qué o quienes vamos a recolectar datos para poder demostrar la naturaleza del problema? Y para responder a ello se decidió que la unidad de análisis (casos o elementos) está

conformada por sujetos. Hablamos entonces de la población y muestra para la investigación:

Población y muestra: Para la presente investigación la POBLACIÓN a analizar está conformada por los componentes del COSO I y los funcionarios y trabajadores de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

Muestra, para el caso de los directivos se tomará al 100%. Para los trabajadores, se estratificará en función a las áreas de la entidad.

1.6.2. Etapa de ejecución

En esta etapa se aplicó diversos instrumentos para hacer realidad la investigación. Esta etapa demandó la ejecución de diversas actividades: en un primer momento se procedió al recojo de datos secundarios que permitieron conocer la realidad en los diversos contextos (internacional, nacional, local), a través del fichaje de textos físicos y virtuales se determinó el origen del problema, la evolución de estos, las tendencias y algunas características; este, aspecto conceptual fue comparado a través de datos primarios obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas concretas como recojo de testimonios, entrevistas y conversaciones cotidianas. La aplicación de una guía de encuesta muestra resultados que reflejan la realidad del control interno en las múltiples dimensiones. Los resultados de la encuesta se presentaron en el capítulo tres de la tesis, la cual demuestra la naturaleza del problema y prueba con hechos concretos el alcance de cada uno de los objetivos. Los resultados obtenidos fueron analizados con softwares especializados en el área estadística y social e interpretada acorde al contexto y los conceptos más significativos encontrados a lo largo de la investigación.

En un segundo momento se revisó diversos trabajos de otros investigadores y se analizó teorías que permitieron examinar esta realidad desde diversos enfoques. Los trabajos identificados fueron analizados de manera dinámica, precisa y sistemática. Por otro lado las teorías han sido analizadas teniendo en consideración la naturaleza del problema, el campo de acción, los objetivos, hipótesis.

1.6.3. Etapa de comunicación

En esta etapa se procedió primero con la redacción del documento final para presentar. Para la redacción se consideró las diversas reglas internacionales y nacionales en cada uno de los capítulos presentados en la tesis. Una de esas normas es la 6ª edición de las normas APA (la cual ha permitido tener cuidado en las fuentes y citas de investigación), también se siguieron algunos lineamientos utilizados por el INEI (presentación de tablas, cuadros y gráficos). Así mismo se revisaron diversos libros de metodología para la presentación de resultados. Finalmente la comunicación del trabajo se hará por medio de una tesis y exposición del mismo, pudiendo también comunicarse por otros medios como congresos, cursos, simposio, libros, revistas digitales, artículos periodísticos, etc.

1.6.4. Materiales, técnicas e instrumentos utilizados en las diversas etapas de la investigación.

	Materiales	Técnica	Instrumentos
Diseño de la investigación	Materiales de Oficina. PC. Bibliográfico.	Análisis documentos.	Ficha Bibliográfica Ficha Textual
Ejecución de la investigación	Grabadora Bibliográfico Oficina PC.	Entrevistas a profundidad. Encuesta.	Guía de entrevistas. Guía de encuesta.
Publicación de los resultados	Oficina PC Fotocopia empastado	Informe de tesis.	- Guía de redacción científica.

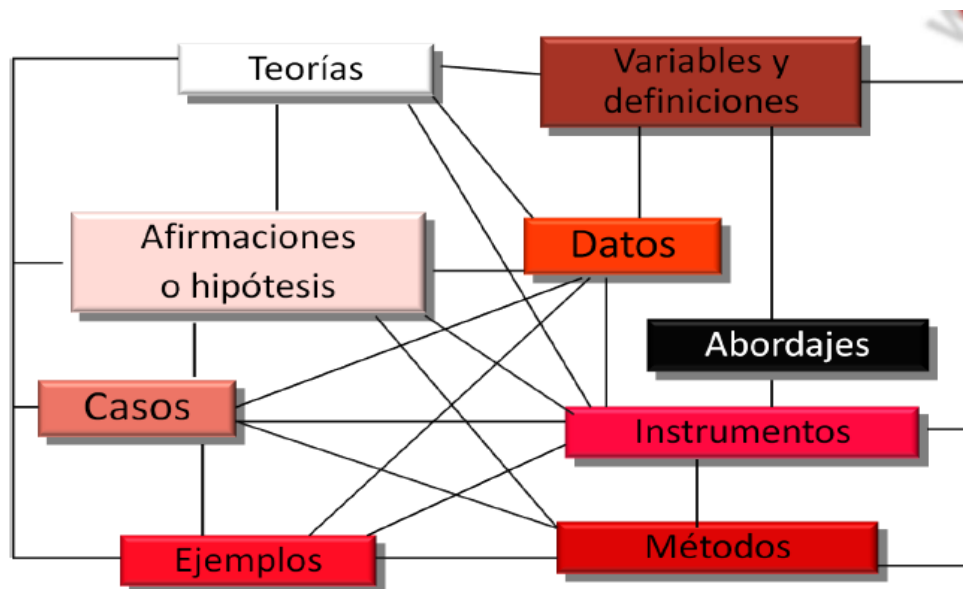
CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Es el estudio y sistematización de aquellas teorías precedentes que pueden ayudar en el análisis del problema a investigar. La elaboración del marco teórico se realiza mediante, teorías, conceptos, variables, leyes y modelos que existen en la ciencia.

¿Qué buscamos en el marco teórico?, este especialmente conecta los antecedentes, teorías y conceptos básicos que son utilizados en la investigación de un problema.

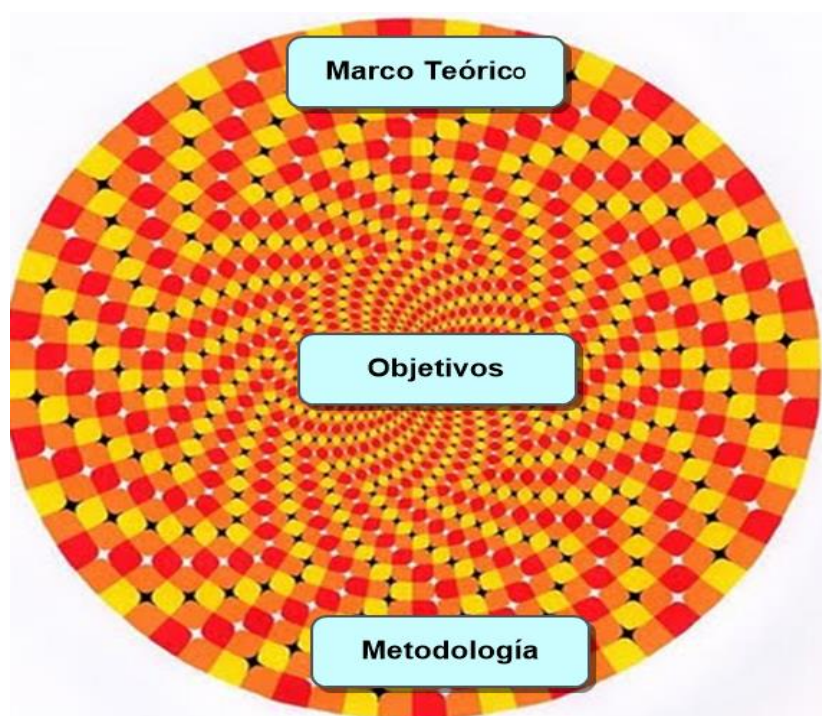
Esquema de lo que se busca en el marco teórico



Fuente:(HERNÁNDEZ SANPIERI & BAPTISTA, 2010)

En toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: marco teórico, objetivos y metodología. Estas etapas se influyen mutuamente, y en la práctica de investigación se piensan en conjunto. (GÓMEZ, 2009)

Elementos básicos de la investigación



Fuente: elaborado por la responsable de la investigación.

En resumen el marco teórico de la investigación sobre gestión e incremento del valor de la empresa es el resultado de la “selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que hemos requerido para describir y explicar objetivamente el objeto de investigación, en su estado histórico, actual o futuro” (DIETERICH, 2001)

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

También es denominado análisis de la información con relación al problema, donde se pasa revista a los textos que analizan el tema, se explica como lo han tratado y los aportes que han realizado, se ven los vacíos y como la tesis superará o tomará alguna de esas ideas para probarlas. En este apartado exponemos los “trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema”(GARCÍA, 2004) y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación.

(ALDERETE, 2011) tiene como propósito diseñar un Sistema de Control Interno para la “Asociación de Comerciantes Mayoristas de Mariscos y Afines

17 de Diciembre”, que permitirá un mejor control interno de las actividades administrativas financieras y una mejor presentación y preparación de la información financiera, contable y de control de los recursos materiales y financieros y talento humano.

En la investigación concluye que:

1. No existe una buena información financiera.
2. Falta de control de la información financiera, siendo esta la causa para que la Asociación no cuente con esta información confiable y oportuna en el momento de la toma de decisiones.
3. En la “Asociación de Comerciantes Mayoristas de Mariscos y Afines 17 de Diciembre”, no existen procedimientos y políticas de control interno definidos que aporten al cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
4. El personal que labora no sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades siendo esta una de las causas para el mal estado de la Asociación.
5. En la asociación no se cuenta con un sistema contable computarizado, para poder cumplir con las exigencias de la Asociación.
6. En los estatutos consta el valor de las aportaciones no está actualizado.
7. Haciendo esta investigación pudimos palpar que los Socios no se llevan entre sí, habiendo un malestar entre ellos de esta manera no permite avanzar hacia el progreso de la Asociación.

(ROJAS, 2007) tiene como objetivo diseñar un sistema de control interno administrativo y contable que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable.

Concluye en lo siguiente:

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo

control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

(RIVAS, 2001) Tiene entre sus principales conclusiones establecer propuestas para lograr un control eficiente en los procedimientos, operaciones y acciones. Es común escuchar, que actualmente se debe utilizar el control interno como el principal instrumento de trabajo, no sólo mejora lo anteriormente descrito, sino que además optimiza los recursos y permite el ahorro de tiempo, su relación con esta investigación permite observar que los planes gerenciales no pueden ser elaborados en base a sucesos no previstos; en tanto que el control interno permite lograr los objetivos y metas trazadas por la organización, por lo que una buena implantación del sistema, es la única garantía para mejorar los procesos, procedimientos, rentabilidad o cualesquiera otro aspecto administrativo en la empresa.

2.2. BASE TEÓRICA

En la base teórica se describe básicamente el objeto y los aspectos desde puntos de vista especializados. Esta es la parte medular, dado que al reseñar el objeto de estudio, también se examina, explica a la luz de las teorías. **(BABBIE, 2000)** El apartado está conformado por la información conceptual que se ha tomado de las principales teorías que explican científicamente el objeto de estudio. **(DIETERICH, 2001)**

Para elaborar la base teórica se realizaron investigaciones documentales diversas, así como consultas a especialistas en el desarrollo de la temática. En las actividades de elaboración se siguieron ciertos pasos como:

1. La lectura cuidadosa de los textos clásicos, escritos por los teóricos responsables de la explicación del objeto en estudio.
2. Se hizo un desglose de los principios, conceptos e ideas fundamentales de los autores, expertos en el tema.
3. Se procedió a un análisis y valoración de la información en cuanto a su pertinencia y necesidad para concretar el objetivo de investigación.

Las teorías que hemos seleccionado para el examen de nuestro objeto de estudio son los siguientes:

2.2.1. El Modelo COSO

En este epígrafe se realiza un análisis de los aspectos más destacados del informe COSO. Este informe es el resultado de un trabajo realizado durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Comisión Treadway formó con el objetivo fundamentarla, de definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que hasta ahora se han venido utilizado sobre este tema.

El grupo de trabajo estaba constituido por representantes de la American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FAI), Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA).

Las siglas COSO corresponden al Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commissions, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creada en Estados Unidos en 1985 por las instituciones ya citadas, con la finalidad de identificar los factores que originan la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garanticen la máxima

transparencia informativa en este sentido. La redacción del informe fue encomendada a Coopers y Lybrand.

El modelo se presenta en cuatro secciones:

- 1) La primera es un "Resumen para la Dirección", que constituye una visión general del marco de control interno dirigida a la alta dirección, los miembros del consejo de administración, los legisladores y los organismos de control.
- 2) La segunda es el "Marco general de referencia", define el control interno, describe sus componentes y ofrece criterios que pueden ser utilizados por la dirección, el consejo y otros para evaluar sus sistemas de control.
- 3) La tercera "Información a terceros", es un documento complementario que sirve de guía para aquellas entidades que publican información sobre el control interno, al mismo tiempo que formulan sus cuentas estatutarias.
- 4) La cuarta "Herramientas de evaluación", ofrece ciertas herramientas que pueden ser útiles para realizar una evaluación de un sistema de control interno.

Definición y objetivos

El Informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones
Fiabilidad de la información financiera
Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

De esta definición se desprenden las siguientes características que conlleva un sistema de control interno:

- 1) **El control interno es un proceso.** Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección.
- 2) **El control interno lo llevan a cabo las personas.** No se trata solamente de manuales de políticas impresos, sino las personas en cada nivel de la organización. Por tanto el control Interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.
- 3) El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- 4) El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan. Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

El Informe COSO clasifica los objetivos de cualquier organización en tres categorías:

- **Objetivos relacionados con las operaciones.** Referidos a la eficacia y a la eficiencia de la entidad, Incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y al salvaguarda de los recursos contra

posibles pérdidas. Son objetivos que varían en función de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

- **Objetivos relacionados con la información financiera.** Se refieren a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.
- **Objetivos de cumplimiento.** Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que están sujetas la entidad.

Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- **Entorno de control.-** El núcleo de un negocio es su personal (sus atribuciones individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- **Evaluación de riesgos.-** La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- **Actividades de control.-** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se lleven a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.-** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos

permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- **Supervisión.-** Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que necesita para cumplir dichos objetivos. De esta interacción y a modo de ejemplo se pueden obtener las siguientes conclusiones:

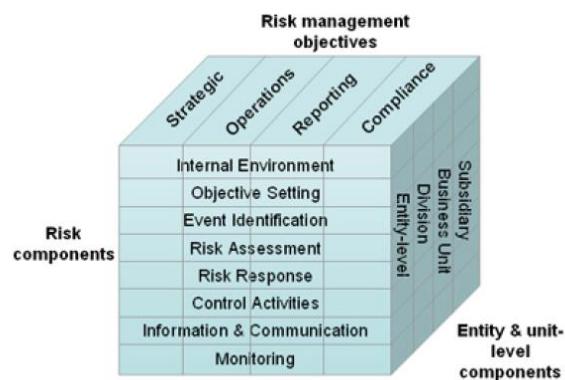
- La información financiera y no financiera procedente tanto de fuentes internas como externas (que es parte del componente de información y comunicación) es necesaria para gestionar eficazmente las operaciones empresariales, formular los estados financieros fiables y determinar si la entidad está cumpliendo la legislación aplicable.
- El establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que se están llevando a cabo los planes, programas y otras directrices de la dirección (que representan el componente de actividades de control) es también relevante para las tres categorías de objetivos.
- Asimismo, los cinco componentes tiene relevancia para cada categoría de objetivos. Por ejemplo, en la categoría de eficacia y eficiencia de las operaciones los cinco componentes son aplicables e importantes para su consecución.

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.

- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado. La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz. El siguiente esquema muestra las relaciones entre unidades, actividad y objetivos.



The COSO Enterprise Risk Management Framework

Los mencionados componentes y criterios se aplican a un sistema de control interno en su conjunto, o a una o más categorías de objetivos. Al considerar una categoría determinada (controles sobre la información financiera, por ejemplo) se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información es eficaz.

Puesto que el control interno es parte del proceso de gestión, los componentes se analizan en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla a la hora de gestionar su negocio. Sin embargo, no todos los actos de la dirección constituyen elementos de control interno. El establecimiento de objetivos constituye una función importante de la dirección, es un requisito previo del control interno. De la misma forma, muchas de las decisiones o acciones de la

dirección no son componentes del control interno. A modo de ejemplo, las siguientes acciones de gestión llevadas por la dirección no son consideradas como componentes del control interno: la planificación estratégica, el establecimiento de los objetivos para cada actividad, la gestión de riesgos y las acciones correctivas.

➤ **Entorno de control**

El ambiente de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El ambiente de control es, la base para el desarrollo del resto de elementos, sus fundamentos claves son:

- **Integridad y valores éticos**

La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Tal y como lo estableció la Comisión Treadway *"un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus componentes y del público en general. Un clima así contribuye de forma significativa a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados."* Cada vez más, la dirección de las empresas bien gestionadas acepta la opinión de que la ética da sus frutos, de que el comportamiento ético es un buen negocio. Fijarse únicamente en los resultados inmediatos puede resultar perjudicial, incluso a corto plazo. Concentrarse únicamente en las ventas o el beneficio a toda costa a menudo da lugar a acciones y reacciones no deseadas. Las tácticas de venta agresivas, la inflexibilidad en las negociaciones o las ofertas implícitas de soborno, por ejemplo, pueden provocar reacciones con efectos tanto inmediatos como duraderos. El comportamiento ético así como la integridad de la dirección son productos de una "cultura corporativa", ésta se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que dichas normas se comunican y refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican los que la dirección desea que ocurra. La cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran.

Como ya se ha apuntado el poner el énfasis en los resultados, sobre todo a corto plazo, fomenta un entorno en el que se impone un precio muy alto al fracaso. Algunos de los motivos por los que se comenten actos de fraude o se incurre en prácticas cuestionables a la hora de presentar información financiera y se cometen otros tipos de comportamiento poco éticos son los siguientes: presiones para alcanzar objetivos poco realistas, gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante y por último los límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones. La eliminación de estos incentivos y tentaciones puede ser de gran ayuda para evitar o reducir comportamientos poco deseables.

La existencia de un código de conducta escrito y de documentación acreditativa de que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituye una garantía de que éste se esté aplicando. La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independiente de si están o no expuestas en un código de conducta escrito, es a través del comportamiento y el ejemplo de la alta dirección.

- **Compromiso de competencia profesional**

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. De tal forma que suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo.

Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

- **Consejo de administración y comité de auditoría**

Tanto el entorno de control como la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta en este punto son:

- El grado de independencia del consejo o el comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones.
- La frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos.
- La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos o externos.

La actividad del consejo de administración es esencial para garantizar la eficacia del control interno, ya que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surgen incidencias o problemas. Por este motivo debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. El número de consejeros externos debe adecuarse a las circunstancias de la entidad, si bien normalmente se necesitará más de un consejero externo para que el consejo tenga el equilibrio necesario.

- **La filosofía de dirección y el estilo de gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada, e incluso al tipo de riesgo empresarial que se acepta. El estilo de gestión engloba también

otros componentes como es la actitud adoptada en la presentación de información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal.

- **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos de la empresa.

Entre los factores más significativos a tener en cuenta están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Una entidad desarrollará la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades, teniendo en cuenta su tamaño y la naturaleza de las actividades que desarrolla. Pero sea cual sea la estructura, las actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de las misma.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Para que el control interno tenga éxito es necesario garantizar que los riesgos se asumen en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar los mismos en base a prácticas prudentes de sopesar las pérdidas contra los beneficios potenciales de una buena decisión empresarial.

También es necesario asegurarse que todo el personal entiende los objetivos de la entidad, siendo indispensable que todo miembro de la organización sepa cómo su actuación se relaciona con las de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

- **Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

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

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia. La instrucción y la formación en el puesto de trabajo, deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante. Asimismo, aumentará la capacidad de la entidad para poner en marcha iniciativas de calidad. Para conseguir todo esto la contratación de personal competente y la formación esporádica no es suficiente, es necesario que el proceso de formación sea continuo.

- **Diferencias e implicaciones**

El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios y en los estilos de dirección. Es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno. Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Para ello es necesario que la actitud y preocupación de la alta dirección respecto al control interno se filtre a través de toda la organización.

- **Evaluación del Ambiente de Control**

Incluye las siguientes cuestiones:

- Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de ética establecidos en la organización, que debe incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.
- Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.
- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la organización, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se

definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la organización, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados. Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del sistema de control interno implantado.

➤ **Evaluación de riesgos**

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Los objetivos generales de una organización vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia global. Los objetivos específicos se derivan de esa estrategia global de la entidad. Como ya hemos señalado los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- **Objetivos relacionados con las operaciones.**

Estos objetivos están relacionados con la consecución del objeto social. Deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que desenvuelve la entidad. La dirección debe asegurarse de que los objetivos están basados en la realidad y en las exigencias del mercado y están expresados en términos que permiten que se evalúe adecuadamente el rendimiento.

- **Objetivos relacionados con la información financiera**

Estos objetivos están dirigidos a la preparación de estados financieros fiables, incluyendo los estados intermedios y los abreviados y los datos seleccionados que se deriven de dichos estados destinados al público.

La fiabilidad implica la preparación de estados financieros que estén adecuadamente presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados u otros principios de contabilidad relevantes o apropiados.

La presentación adecuada de la información financiera requiere:

- Que los principios de contabilidad aplicados sean de aceptación general, y apropiados a las circunstancias.
- Que los estados financieros faciliten información suficiente sobre los temas que puedan afectar a su utilización, comprensión e interpretación. Para ello la información debe de presentarse clasificada y resumida de forma razonable. Que los estados financieros reflejen las transacciones y acontecimientos acaecidos, los resultados de las operaciones y los flujos de caja de forma adecuada, dentro de los límites razonables y prácticos que sea factible conseguir en la preparación de los estados financieros. Inherente al término razonabilidad es el concepto de importancia relativa.
- Transacción supone un intercambio entre una entidad y un tercero. Acontecimiento es un hecho que puede afectar a la presentación de información financiera.

Debe reconocerse que a menudo el proceso de presentar información financiera es el resultado de juicios de las personas que los han preparado, así como de estimaciones y previsiones relativas a las actividades futuras. Así y a modo de ejemplo, la distribución de los costes directos de producción y la asignación de los gastos generales

de producción y la amortización de los equipos de fabricación son acontecimientos que pueden afectar a la presentación de la información financiera. Bajo estos principios, los objetivos relacionados con la información financiera deben contener una serie de requisitos que están basados en principios de auditoría financiera:

- **Existencia o efectividad:** Los activos, pasivos y derechos existen a una fecha concreta y las transacciones contabilizadas representan acontecimientos que efectivamente ocurrieron durante un período determinado.
- **Totalidad:** Todas las transacciones y otros acontecimientos o circunstancias, que tuvieron lugar durante un período específico y debieron haber sido reconocidos, han sido efectivamente contabilizados en el transcurso del mismo.
- **Derechos y obligaciones:** Los activos son los derechos y los pasivos son las obligaciones de la entidad a una fecha determinada.
- **Valoración o asignación:** Los elementos del activo y del pasivo y los ingresos y los gastos están contabilizados por importes adecuados de acuerdo con principios de contabilidad adecuados y pertinentes. Las transacciones son matemáticamente exactas respecto al importe y están adecuadamente resumidas y registradas en los libros de la entidad.
- **Presentación y desglose:** Las Informaciones que aparecen en los estados financieros están adecuadamente descritas, agrupadas y clasificadas.
- **Objetivos de cumplimiento.**

Las entidades deben desarrollar sus actividades y, con frecuencia, adoptar medidas específicas en función de las leyes y normas aplicables. Estas leyes y normas establecen requisitos mínimos de comportamiento que la entidad debe integrar en sus objetivos de cumplimiento.

En muchos casos un objetivo dentro de una categoría puede solaparse o apoyar un objetivo de otra categoría. Así un objetivo de "Facilitar a la dirección de la planta información relevante sobre el mix de producción de materias primas en el plazo deseado" puede estar relacionado con las tres categorías de objetivos. Los datos obtenidos pueden apoyar decisiones sobre cambios respecto al mix (objetivos de operaciones), facilitar la supervisión del tratamiento de residuos peligrosos (objetivos de cumplimiento) y proporcionar información para la contabilidad analítica (objetivos de información financiera, así como de las operaciones).

La categoría en la que se encaja un objetivo puede depender a veces de las circunstancias. Por ejemplo la salvaguarda de los activos, los controles para Impedir el robo de los mismos, tales como el mantener las existencias debidamente almacenadas y protegidas y asignar a un guarda para que verifique que se ha obtenido la verificación correspondiente para los movimientos de bienes, encajan dentro de la categoría de operaciones.

Estos controles normalmente no tendrían incidencia sobre la Habilidad de la preparación de los estados financieros, ya que toda pérdida de existencias sería detectada como resultado de la Inspección física periódica y contabilizada en los estados financieros. Sin embargo, si a efectos de la presentación de Información financiera, la dirección depende únicamente de los registros de inventarios permanentes, tal como es el caso de la presentación de estados financieros intermedios, los controles de seguridad física también encajarían dentro del objetivo representación fiable. Esto se debe a que sería preciso efectuar estos controles físicos así como los controles sobre los registros de inventarlos permanentes para asegurarse de la fiabilidad de la información financiera pública.

Los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí, es decir, no solo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la misma, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones. Los objetivos de la entidad deben ser divididos en subobjetivos, coherentes con las estrategias globales y enlazadas con las actividades de toda la organización.

En los casos que los objetivos globales de la entidad son coherentes con las prácticas y actuaciones anteriores, la interrelación entre las distintas actividades puede considerarse como establecida. Sin embargo, en los casos en que los objetivos no se ajustan a las prácticas desarrolladas por la entidad en el pasado, la dirección debe considerar las existentes o asumir mayores riesgos. Si las nuevas prácticas no son coherentes con las prácticas del pasado (han cambiado criterios, circunstancias, etc.), cobra aún mayor importancia la necesidad de que los subobjetivos de las unidades empresariales o de las funciones sean coherentes con la nueva dirección. A modo de ejemplo un objetivo consistente en "cubrir internamente más puestos de dirección mediante promociones" dependerá en gran medida de subobjetivos interrelacionados del área de recursos humanos referentes a la planificación de la sucesión, la evaluación, la formación y el desarrollo del personal. Los subobjetivos pueden modificarse de forma significativa si en el pasado se dependía en gran medida del reclutamiento externo. Los objetivos relativos a las actividades deben de tener fundamentalmente dos características:

- **Deben ser claros**, es decir, fácilmente comprensibles para los individuos responsables de su realización.
- **Deben ser medibles**. Los empleados y la dirección deben haber llegado a un consenso sobre lo que ha de conseguirse y sobre la forma de determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos.

Los objetivos deben recoger el alcance y los recursos comprometidos en el cumplimiento de una actividad. La mayoría de las entidades establecen, para cada una de sus actividades, una serie de objetivos que surgen tanto de los objetivos globales de la entidad como de las pautas relacionadas con la consecución de los objetivos de cumplimiento o de presentación de información financiera. Por ejemplo en el caso de las compras, pueden establecerse objetivos de operaciones relativos a:

- Compra de bienes que cumplan las especificaciones de ingeniería establecidas.
- Negociación de precios y otras condiciones de compra aceptables.
- Revisión y renovación cada año del contrato con los principales suministradores.

La consecución de todos los objetivos establecidos para una actividad podría requerir una utilización desproporcionada de los recursos disponibles. En consecuencia resulta útil relacionar el conjunto de objetivos de una actividad con los recursos disponibles para su realización. Se pueden mencionar varias formas de liberar recursos:

- Una primera puede ser plantearse qué objetivos por actividades no apoyan los objetivos globales de empresa ni los procesos empresariales de la misma. Con frecuencia, una función tendrá algún objetivo que ya no es relevante y que se mantiene como continuidad de prácticas pasadas (por ejemplo, la generación de informes mensuales no utilizados).
- Otra forma consiste en identificar los objetivos por actividad que son importantes o fundamentales para la consecución de los objetivos globales de la entidad.

Una vez definidos los objetivos el siguiente paso es la identificación del riesgo ante un incumplimiento de dichos objetivos. Los objetivos pueden ser explícitos (escritos) o implícitos, pero en cualquier caso es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se produce en una entidad y los terceros.

La identificación de los riesgos es un proceso iterativo y que debe estar integrada con el proceso de planificación, y puede ser considerado desde dos ámbitos:

- Identificación de los riesgos a nivel de empresa
- Identificación de los riesgos a nivel de actividad

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos: avances tecnológicos, necesidades cambiantes con los clientes que pueden influir en el desarrollo de los productos, nuevas normas y reglamentos que obliguen a modificar las estrategias y políticas de la empresa, cambios económicos del entorno, etc.

Los factores internos pueden estar propiciados por: averías en los sistemas informáticos, calidad de los empleados motivado los métodos de formación y motivación, los cambios en las responsabilidades de los directivos que afecten a cambios en la forma de realizar determinados controles, la naturaleza de las actividades de la entidad, así como el acceso de del personal a los activos.

Entre las distintas técnicas de identificación de riesgos destacan las desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de realizar el alcance de sus actividades, que incluyen métodos para establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Adicionalmente se pueden destacar otras prácticas como la revisión periódica de los factores económicos y sectoriales que afectan al negocio, las conferencias organizadas por la alta dirección o las reuniones con analistas especializados.

A nivel de actividad la identificación de los riesgos permite enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, marketing. En la mayoría de los casos, pueden identificarse numerosos riesgos para cualquier objetivo, ya sea implícito o explícito. En un proceso de compra, por ejemplo, una entidad puede tener un objetivo relacionado con el mantenimiento de un volumen adecuado de existencia de materia prima. Los riesgos de no conseguir tal objetivo incluyen la posibilidad de que los productos recibidos no cumplen determinadas especificaciones, o que no se reciban las cantidades necesarias, puntualmente y a un precio aceptable. Es posible que dichos riesgos afecten la manera de comunicar a los proveedores las especificaciones de los productos, así como en la exactitud de las previsiones de producción y su utilización, en la identificación de fuentes de suministros alternativas y en las prácticas de negociación. Las posibles causas del incumplimiento de un objetivo van desde lo obvio hasta lo inexplicable y los efectos de tal incumplimiento pueden resultar desde muy relevantes a totalmente irrelevantes.

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y de actividades se debe llevar a cabo un análisis de riesgos, dicho estudio incluirá;

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo. Como regla general los riesgos pueden clasificarse como: altos, moderados o bajos.
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar. Para ello será necesario efectuar un análisis de los costes en los que puede incurrir para reducir el riesgo, así como de las

medidas necesarias que la dirección deberá adoptar para gestionar dicho riesgo.

Hay que destacar que existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forma parte del control interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos. Por último es necesario señalar que en el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas. En este sentido los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de la empresa hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro. De tal forma que todas las entidades necesitan tener un proceso, ya sea formal o informal, que sirve para identificar las circunstancias que puedan afectar de forma significativa su capacidad de conseguir sus objetivos.

En este proceso de gestión del cambio la empresa deberá contar con mecanismos capaces de identificar y comunicar los acontecimientos o actividades que influyen en los objetivos de la entidad así como un análisis de las oportunidades o riesgos asociados. Una parte clave de dicho proceso la constituyen los sistemas de información, que captan, procesan, y suministran información sobre los acontecimientos, actividades y condiciones que indican la existencia de cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

La dirección de la entidad deberá prestar una atención especial a los siguientes factores debido a su impacto potencial:

- **Cambios en el entorno operacional.** Las modificaciones de las leyes o del entorno económico pueden traducirse en un aumento de la competencia y generar riesgos totalmente nuevos.
- **Nuevos empleados.** Un alto nivel de rotación del personal, junto con la ausencia de sistemas eficaces, formación y supervisión puede ser la causa de incidencias o problemas de control.
- **Sistemas de información nuevos o modernizados.** Normalmente unos controles que son eficaces dejen de serlo ante el desarrollo de nuevos sistemas, particularmente si esto ocurre en unos plazos excepcionalmente breves.
- **Crecimiento rápido.** Puede ocurrir que el volumen de operaciones de la entidad aumente de manera rápida y significativa que los sistemas existentes se vean sometidos a una presión tan grande que los controles dejen de funcionar. De igual manera si se producen cambios en los equipos responsables del tratamiento de datos o se refuerza el personal de administración, puede que los supervisores existentes sean incapaces de mantener un nivel adecuado de control.
- **Nuevas tecnologías.** Cuando se incorporan nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información, es probable que resulte necesario modificar los controles Internos.
- **Nuevas gamas, nuevos productos y nuevas actividades.** Cuando una entidad establece nuevas líneas de negocio o realiza operaciones con las que no está familiarizada, es posible que los controles existentes no sean adecuados.
- **Reestructuraciones internas.** Las reestructuraciones (una bajada en la actividad o una reducción de costes), pueden venir acompañadas de una reducción del personal y una supervisión y segregación de funciones inadecuadas, de forma que puede que se elimine un puesto de trabajo cuyo ocupante desempeña una función de control clave, sin que se establezca el control compensatorio oportuno.

- **Actividades en el extranjero.** Determinados riesgos pueden ser consecuencia de factores específicos como la economía y la legislación locales cuando se apertura nuevos negocios en el extranjero.

➤ **Actividades de control**

Las actividades de control son las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas y poder asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Una organización compleja, con diversidad de actividades, se enfrentará a problemas de control más difíciles que una organización más sencilla y con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas y con énfasis en la autonomía local en la innovación necesita un tipo de controles distintos de los aplicados por una entidad altamente centralizada.

Por último en cuanto a la evaluación de las actividades de control se tendrá en cuenta si tales actividades están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplen. Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta. Dentro del componente de actividades de control el Informe COSO establece un apartado dedicado al control de los sistemas de información, ya que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación. Este análisis

incluye tanto elementos manuales como informatizados que forman parte de los sistemas de información de una empresa.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías:

- **Controles Generales** (también llamados controles globales informáticos o controles de la tecnología de la información), son aplicables a muchas o todas las operaciones y ayudan asegurar su correcto funcionamiento.
- **Controles de aplicación**, incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

Los controles generales habitualmente incluyen:

- *Controles sobre las operaciones del centro de datos.* Éstos incluyen la organización y la planificación de trabajos, las intervenciones del operador, los procesos de salvaguarda y de recuperación de datos, así como los planes de emergencia, la planificación de la capacidad productiva y la distribución y el uso de los recursos.
- *Controles sobre el software.* Incluyen los controles sobre la adquisición, la implantación y el mantenimiento del software necesario para el funcionamiento del conjunto del sistema y la ejecución de las aplicaciones: sistemas de explotación, sistemas de gestión de bases de datos, software de telecomunicaciones, de seguridad y utilidades.
- *Controles sobre la seguridad de acceso.* Estos controles permiten proteger el sistema contra el acceso y el uso no autorizados, limitando el acceso de los usuarios autorizados a las aplicaciones o funciones que necesitan para su trabajo, contribuyendo a la segregación de funciones. Si están bien

diseñados, estos controles pueden prevenir la piratería informática.

- *Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.* La metodología debe proporcionar un control apropiado de las modificaciones introducidas en el sistema: el procedimiento de solicitud de aprobación del proyecto de modificaciones, análisis de las mismas, las aprobaciones, la verificación de los resultados y los protocolos de puesta en marcha permitirán asegurar que las modificaciones se introducen correctamente.

Una alternativa al desarrollo de programas por parte de la propia empresa consiste en la utilización de paquetes estándar, lo cual es la opción que más se viene utilizando últimamente.

Los controles de aplicación. Están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez.

La relación entre ambos tipos de controles se fundamenta en el hecho de que los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos. Los controles de operaciones del centro de proceso de datos y los controles de software de sistemas aseguran que se utilizan los archivos adecuados y que se actualizan correctamente.

➤ **Información y comunicación**

Todas las empresas han de obtener información relevante, tanto financiera como de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos. La información a recoger debe ser de la naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y debe llegar a las personas que la necesitan en

la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información deberá ser relativa a los objetivos fijados por la empresa, ya sean relativos a las operaciones, a la información financiera o de cumplimiento de las leyes y normas. En este sentido la Información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación, incluyendo, a modo de ejemplo las correspondientes al control del rendimiento y la asignación de recursos. Es imprescindible que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y fijar precios.

De igual forma, los datos relativos a las operaciones son fundamentales para la formulación de los estados financieros. Dichos datos Incluirán tanto la información del día a día, tales como compras, ventas y otras transacciones, como los relativos a otros ámbitos como: el contexto económico y a los nuevos productos lanzados por la competencia. La información relativa a las emisiones contaminantes o a los datos del personal, también puede resultar necesaria para la consecución de los objetivos de cumplimiento con la reglamentación y de información financiera.

Los sistemas de información (bien sean informatizados, manuales o mezcla de ambos), deben identificar, recoger, procesar y divulgar tanto los datos generados internamente, tales como compras y ventas, como las actividades operativas internas, como puede ser el proceso de producción.

Para que los sistemas de Información sean eficaces, no solamente deben identificar y recoger la Información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y

comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la dirección en la toma de decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos a los que debe dar respuesta el sistema de información:

- Contenido, en cuanto que debe contener la información necesaria
- Oportunidad, en cuanto se facilite en el tiempo adecuado
- Actualidad, que sea la más reciente posible
- Exactitud, de forma que los datos sean correctos
- Accesibilidad, que pueda ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas

En cuanto a la comunicación tal y como se ha apuntado los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, con objeto de que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. La comunicación puede ser interna o externa.

1) Comunicación interna

Además, de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al control interno. Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar

atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita. Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, El personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, los empleados de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben haber líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber disposición de los directivos para escuchar.

2) La comunicación externa

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

En cuanto a la evaluación de los sistemas de información se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar:

Información

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

Comunicación.

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal.
- El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, etc.

➤ Supervisión

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la manera en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad

y a veces también a externos contratados. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales.

Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

Para la supervisión continuada existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia el control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

Las evaluaciones puntuales se producen cuando existe un replanteamiento del sistema de control interno. Con ocasión de dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Para una correcta supervisión del sistema de control interno es necesario tener en cuenta los siguientes apartados relativos a la evaluación:

- ♦ Alcance y frecuencia de la evaluación
- ♦ Proceso de evaluación
- ♦ Metodología
- ♦ Documentación
- ♦ Plan de acción
- ♦ Comunicación de deficiencias
- ♦ Evaluación

♦ **Alcance y frecuencia de la evaluación**

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

Una evaluación de todo el sistema de control interno debe centrar la atención en cada uno de los componentes de control interno afectos a todas las actividades importantes. El alcance de la evaluación dependerá también de cuál de las tres categorías de objetivos va enfocada (operacionales, de información financiera o de cumplimiento). La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de administración, la dirección general y los directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

♦ **El proceso de evaluación**

La evaluación de un sistema de control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Conviene primero centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar.

A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que, en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente. A fin de determinar el funcionamiento real del sistema, se mantendrán conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles, se revisarán los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

♦ Metodología para la evaluación

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de control interno.

Algunas empresas, comparan sus sistemas de control interno con los de otras entidades, lo que se conoce generalmente como "benchmarking".

Las **herramientas de evaluación** se pueden utilizar de la siguiente manera:

- Individualmente, al evaluar un elemento específico, o de forma conjunta al evaluar todos los elementos.
- Al evaluar los controles relacionados con una categoría de control determinada, tal como la fiabilidad de la información financiera, o con más de una categoría.
- Al centrarse en determinadas actividades (tales como adquisiciones o ventas), o en todas las actividades.

El informe COSO presenta las herramientas de la siguiente manera:

- A) En primer lugar un conjunto de formularios, organizados por componentes, para facilitar la recopilación de los resultados con el fin de realizar una evaluación global.
- B) Un manual de referencia diseñado para ayudar al evaluador a cumplimentar la "hoja de evaluación del riesgo y actividades de control". En esta hoja se plasma el análisis y la secuencia seguido por la dirección relativo al siguiente proceso: se establece objetivos para cada actividad importante, analiza los riesgos respecto a su consecución, establece planes, programas, y otras acciones para tratar los riesgos y

establecer actividades de control con el fin de garantizar que se lleven a cabo las mismas.

C) Modelos ya cumplimentados como ejemplo.

♦ **Documentación de evaluación**

El nivel de documentación soporte del sistema de control interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son informales y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, pudiéndose comprobar de la misma manera que los controles documentados. El hecho de que no estén documentados no impide que el sistema de control Interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

♦ **Plan de acción de la evaluación**

Las sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar que contempla este informe son:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de control interno y actividades objeto de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de control interno u otros, para su atención Inmediata.

- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las condiciones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

♦ **Comunicación de deficiencias de la evaluación**

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros. El término "deficiencia" se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control Interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

Una de las mejores **fuentes de información** relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad. El personal puede

advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente. Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control. Las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas. En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

En cuanto a las **directrices sobre comunicación de deficiencias** deben estar basadas en la regla general de que un responsable deberá recibir la información de control necesaria para influir en las actuaciones o el comportamiento de las personas bajo su responsabilidad o para conseguir los objetivos de la actividad.

Los directores deben ser informados de las deficiencias en el control interno que afecten a sus unidades. El grado de detalle variará, normalmente siendo mayor en los niveles inferiores de la organización.

♦ **Evaluación**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades

de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.

Supervisión continuada

- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

La evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación

Comunicación de deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

Limitaciones del control interno

El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa.

La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control Interno, que Incluyen, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores.

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control (aquéllas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno. Finalmente otra limitación es la necesidad de considerar los costes y beneficios relativos de cada control a implantar. Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del coste y el beneficio de la Implantación de controles. Generalmente resulta más fácil determinar el coste, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa. Normalmente se tienen en cuenta todos los costes directos correspondientes a la Implantación de un control, así como los costes Indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costes de oportunidad asociados al uso de los recursos.

2.2.2. El Modelo COCO

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) en 1997, a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios gerenciales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió el modelo comúnmente conocido como COCO.

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan, siguientes:

1. En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas, que han propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación más abierta.
2. En la creciente demanda de Informar públicamente acerca de la eficacia del control.
3. En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

El modelo prevé veinte criterios agrupados en cuatro grupos, en cuanto al propósito, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje. Los criterios definidos para cada grupo son los siguientes:

➤ **Propósito**

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Se deben identificar los riesgos Internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos.
- Las políticas para apoyar el logro de los objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
- Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
- Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

➤ **Compromiso**

- Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
- La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la Información.

➤ **Aptitud**

- El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarios para el logro de los objetivos.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
- Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos.
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.

- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

➤ **Evaluación y aprendizaje**

- Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se detecten deficiencias en la información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados. El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el informe COSO, y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un Modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO se enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el que se describe y define en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio importante que presenta el modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

La Dirección de Control del Instituto Canadiense de Contadores Certificados ha publicado una guía para la evaluación del sistema de control establecido en una organización.

Para determinar la eficacia del control, puede resultar provechoso para una organización expresar los criterios como preguntas adaptadas a sus circunstancias. A continuación se muestra una serie de simples preguntas que se pueden utilizar para seguir una autoevaluación.

➤ **Autoevaluación del criterio de propósito**

- ¿Entendemos claramente la misión y la visión de la organización?
- ¿Entendemos nuestros objetivos, como grupo, y cómo estos objetivos afectan a otros objetivos en la organización?
- ¿La información de la que disponemos nos permite identificar y determinar el riesgo?
- ¿Entendemos el riesgo que necesitamos controlar y el grado del riesgo residual aceptable asociado a los controles de los que somos responsables?
- ¿Entendemos las políticas que afectan nuestras acciones?
- ¿Son nuestros planes adecuados para alcanzar el control?
- ¿Tenemos parámetros e indicadores fáciles de manejar para hacer un seguimiento del funcionamiento de los controles establecidos?

➤ **Autoevaluación del criterio de compromiso**

- ¿Nuestros principios de la integridad y de los valores éticos se comparten y se practican?
- ¿Se recompensa al personal según los objetivos y los valores de organización?
- ¿Entendemos claramente los objetivos de los que somos responsables, y tenemos una definición clara de nuestra autoridad y responsabilidades?
- ¿Las decisiones críticas son tomadas por el personal con la maestría, el conocimiento y la autoridad necesarios?
- ¿El nivel de confianza del grupo es suficiente para el flujo abierto de la información y un funcionamiento eficaz?

➤ **Autoevaluación del criterio de capacidad**

- ¿Disponemos del personal, las habilidades, las herramientas y los recursos necesarios?
- ¿Hay comunicación rápida y eficaz de los errores, deficiencias y cualquier otro tipo de información necesaria de conocer por determinados estamentos de la organización sin el miedo de la represalia?
- ¿Hay información adecuada para permitir que realicemos nuestras tareas?
- ¿Nuestras acciones se coordinan con el resto de la organización?
- ¿Tenemos los procedimientos y los procesos para ayudar y asegurar el logro de nuestros objetivos?

➤ **Autoevaluación del criterio de evaluación y aprendizaje**

- ¿Revisamos el ambiente interno y externo como forma de control y para analizar si los cambios establecidos están en concordancia con los objetivos del grupo?
- ¿Supervisamos el funcionamiento del control en relación a los indicadores relevantes?
- ¿Recibimos y proporcionamos la Información que es necesaria y relevante para la toma de decisiones?
- ¿Son nuestros sistemas de información actualizados?
- ¿Aprendemos de los resultados de la supervisión y llevamos a cabo mejoras continuas para controlar?
- ¿Determinamos periódicamente la eficacia del control?

Las guías sobre control establecen que un control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

- Al personal, al desarrollar sus funciones puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.
- El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros interesados.

Las organizaciones que pretendan aplicar los criterios de COCO, deberán tener un claro conocimiento y consideración de los cinco componentes que conforman el Marco Integrado de Control Interno publicado por COSO.

Estos factores son iguales al modelo americano COSO, pero con una propuesta diferente en la manera de la aplicación práctica.

Se parte de la idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente. Una persona ejecuta una tarea guiada por el entendimiento de:

- Su propósito (objetivo).
- El apoyo en su capacidad o aptitud para alcanzarlo (información, herramientas y habilidades).
- El sentido de compromiso e involucramiento para realizar debida y oportunamente su tarea.
- Que la misma persona deba vigilar y evaluar su desempeño.

Finalmente, es importante reiterar que la misma persona deberá vigilar y evaluar su desempeño, al igual que su entorno, para aprender de la experiencia y poder ejecutar mejor su tarea, así como para introducir los cambios necesarios. En este sentido, si se desea aplicar este

modelo en una organización, la unidad a considerar puede ser toda la entidad, una agencia o dependencia de la misma, o subunidades como pueden ser divisiones o departamentos.

El control comprende los elementos de una organización que tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales, los cuales se ubican en las categorías generales siguientes:

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Incluye objetivos relacionados con metas de la organización, tales como:

- Servicios al cliente.
- Salvaguarda y uso eficiente de recursos.
- Cumplimiento de obligaciones sociales.
- Protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

Confiabilidad de los reportes internos y externos

- Adecuado mantenimiento de registros contables.
- Información confiable para uso de la organización y la publicada para información de terceros.
- Protección de los registros contra accesos indebidos.

Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas

Esta definición del control conlleva la responsabilidad de identificar y reducir los riesgos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, tales como:

- Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades.
- Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados.
- Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para toma de decisiones.

La estructura del modelo canadiense requiere de creatividad para su interpretación y aplicación y es adaptable a cualquier organización una

vez que se adecúa a las necesidades de sus propios intereses, o usarla de referencia para desarrollar un modelo propio.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador.(MOYA, 2007)

En esta parte el investigador << sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación (MUÑOZ & BENASSINI, 1998) esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Estos procesos se encuentran ligados, por lo cual suele confundírseles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello, es necesario ligar los hallazgos con otro conocimiento disponible y manejador en el planteamiento del problema y en el marco teórico y conceptual. (DIETERICH, 2001)

Para el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación.(GARCÍA, 2004)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Tabla: Ambiente de Control

Respuestas

Indicador	Sí	No
Filosofía de la Dirección	44,8%	55,2%
Integridad y Valores Éticos	46,9%	53,1%
Administración Estratégica	53,8%	46,2%
Estructura Organizacional	54,6%	45,4%
Administración de los Recursos Humanos	54,6%	45,4%
Competencia Profesional	41,4%	58,6%
Asignación de Autoridades y Responsabilidad	41,3%	58,7%
Órgano de Control Institucional	67,4%	32,6%
TOTAL	51,8%	48,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

La filosofía de la dirección, la integridad y valores éticos, administración estratégica, estructura organizacional, administración de recursos humanos, competencia profesional, asignación de autoridades y responsabilidad, órgano de control interno, son clave para toda organización y depende de ello para que toda institución marche de manera adecuada en el cumplimiento de sus objetivos, misión y acciones para alcanzar su visión.

De modo sintético las respuestas, establecen una figura clara de los problemas que se observa al interior de EPSEL S.A. en la mayoría de los casos las respuestas son negativas para el sistema de evaluación. Los problemas existente se acentúan en cuanto a filosofía y dirección, integridad y valores éticos, competencia profesional, asignación de autoridades y responsabilidades.

Tabla: Evaluación de Riesgos**Respuestas**

Indicador	Sí	No
Planeamiento de la administración de Riesgos	10,7%	89,3%
Identificación de los Riesgos	21,9%	78,1%
Valoración de los riesgos	4,9%	95,1%
Respuesta al riesgo	17,5%	82,5%
TOTAL	12,5%	87,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

Este componente permite identificar los riesgos a los que está expuesta una entidad para el logro de sus objetivos, pueden ser internos como externos, cuya evaluación juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas que se deben llevar a cabo.

Las respuestas muestran altos porcentajes de falencia en la evaluación de riesgos, como se aprecia, 89.8% considera que no existe un Planeamiento de la administración de Riesgos, 78.1% no tiene definidos la identificación de los riesgos en las labores que realiza, 95.1% no conoce la valoración de los riesgos y el 82.5% desconoce la respuesta a los riesgos que pudieran presentarse.

Tabla: Actividades de Control Gerencial**Respuestas**

Indicador	Sí	No
Procedimientos de autorización y aprobación.	25,6%	74,4%
Segregación de funciones	42,8%	57,2%
Controles sobre el acceso a los Recursos o Archivos	46,1%	53,9%
Verificación y Conciliaciones	66,8%	33,2%
Evaluación de desempeño	64,2%	35,8%
Rendición de Cuentas	53,9%	46,1%
Documentación de procesos, actividades y tareas	32,7%	67,3%
Revisión de Procesos, actividades y tareas	44,9%	55,1%
TOTAL	52,0%	48,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

El control de las actividades de control gerencial permite visualizar la existencia o carencia de procedimientos para asegurar que se estén llevando a cabo las acciones necesarias para mitigar los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, en este sentido resulta trascendental las respuestas obtenidas.

Las respuestas muestran muchas deficiencias y debilidades al interior de la entidad, como se aprecia 74.4% no conoce los procedimientos de autorización y aprobación, 53.9% desconoce los controles sobre el acceso a los recursos o archivos, 67.3% no conoce la documentación de procesos, actividades y tareas, 55.1% desconoce la revisión de procesos, actividades y tareas.

Tabla: Sistema de Información Registro y Comunicación

Respuestas

Indicador	Sí	No
Funciones y Características de la Información	60,2%	39,8%
Información y Responsabilidad	53,4%	46,6%
Calidad y Suficiencia de la información	27,0%	73,0%
Los Sistemas de información	48,9%	51,1%
Flexibilidad al Cambio	46,0%	54,0%
Archivo Institucional	46,9%	53,1%
Comunicación Interna	57,1%	42,9%
Comunicación Externa	50,9%	49,1%
Canales de Comunicación	57,5%	42,5%
TOTAL	51,0%	49,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

El sistema de información y comunicación al interior de las organizaciones e instituciones del Perú presenta muchas deficiencias y limitaciones, lo cual genera problemas en el flujo de la información en todas las direcciones, tanto internas como externas, siendo muy importante sobre todo para que el personal pueda cumplir cabalmente con sus responsabilidades.

Con la finalidad de saber el estado del sistema de información y comunicación en EPSEL S.A se le consultó a los involucrados en el cumplimiento de diversas funciones. En las respuestas se obtuvo que la mayoría de ellos resalta los problemas cotidianos al interior de la entidad.

De acuerdo a la respuestas, se obtuvo que 73.0% considera que no existe calidad y suficiencia en la, 51.1% considera que los sistemas de información no son adecuados, 54.0 considera que los sistemas de información no son flexibles al cambio que se produce en la entidad, sino que se vive en un sistema cerrado y anticuado.

Tabla: Evaluación de Supervisión **Respuestas**

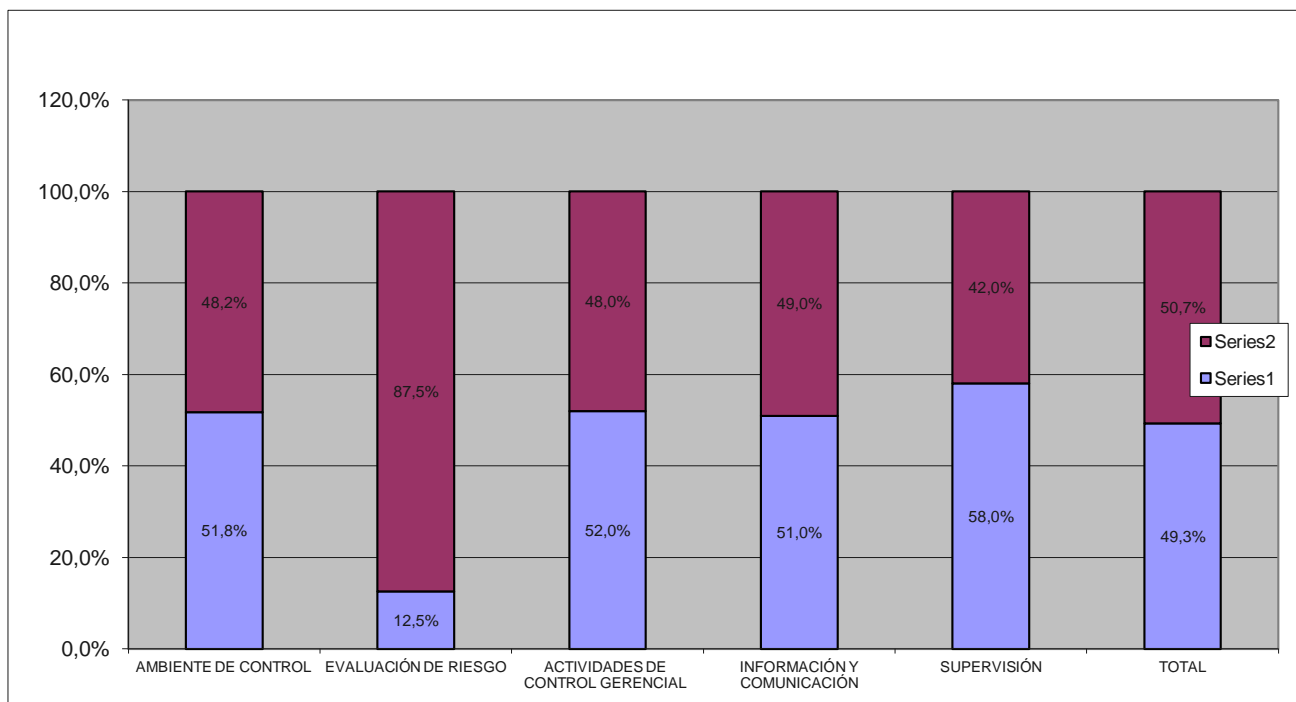
Indicador	Sí	No
Normas Básicas para las Actividades de Prevención	36,4%	63,6%
Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados	69,5%	30,5%
TOTAL	58,0%	42,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión o seguimiento, permitiendo conocer si el sistema implantado funciona en forma adecuada, tarea que debe estar a cargo de los niveles administrativos correspondientes. Dicha supervisión será continua y debe conllevar a la actualización y perfeccionamiento del control interno.

De acuerdo a las respuestas, se obtuvo que el 63,6% considera que no existen normas básicas para las actividades de prevención que garanticen el cumplimiento del desempeño de las funciones asignadas, sin embargo, el 69.5%, sí reporta las deficiencias que encuentra al realizar su labor, consideradas como tal en las normas básicas para el seguimiento de resultados.

**TABLA: RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA DE CONTROL
INTERNO DE LA EPSEL S.A.**



Fuente: Cuestionario aplicado a EPSEL, 2013

Leyenda: Serie 1: Resultados con respuestas afirmativas (SI)

Serie 2: Resultados con respuestas negativas (NO)

Es importante precisar que la valoración de las respuestas, corresponde a lo siguiente:

<u>Calificación</u>	<u>Rango</u>
Insuficiente	50%
Básica	70%
Suficiente	90%
Excelente	100%

También, como procedimiento alternativo, en forma selectiva se verificó la documentación relacionada a cada componente, con la finalidad de comprobar la consistencia de las respuestas y la confiabilidad del resultado de las respuestas.

El rango se refiere al grado de controles internos existentes, en función de las repuestas consignadas en el cuestionario y en aplicación del procedimiento alternativo indicado, resultando lo siguiente:

➤ **AMBIENTE DE CONTROL:** El resultado en éste componente presenta una calificación BÁSICA, equivalente a 51,8%, apreciándose que la entidad a través del portal institucional muestra información administrativa y financiera, el Código de Ética, Plan Operativo, entre otros; sin embargo, existe debilidad en el entorno organizacional, para generar una cultura institucional de control interno. De la evaluación realizada encontramos lo siguiente:

- **Filosofía de la Dirección**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 44.8 %, que indica debilidad entre otros, a la falta de conocimiento del personal de las metas que le corresponde cumplir durante el año, falta de armonía entre el personal administrativo y operativo, mejores condiciones de trabajo sobre todo del personal operativo, de las Zonales y administraciones, falta de criterios de evaluación de desempeño que permita comprender al personal, la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos, ya que cada miembro cumple un rol importante dentro de la entidad.
- **Integridad y Valores Éticos**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 46,9%, presentando debilidad, por la falta de directivas internas que normen las acciones administrativas que realiza el personal de la entidad, con el objeto de obtener mayores niveles de eficiencia en las actividades, procesos y tareas, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. También, se aprecia que existen recomendaciones emitidas en el marco de las auditorías financieras; así como de los exámenes especiales realizados por el Órgano de Control Institucional, que hasta la fecha no se implementan.
- **Administración Estratégica**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 53,8%, que expresa debilidad o falta de actualización de los documentos de gestión, como por ejemplo el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones, data del año 2010, el personal no es partícipe de los

resultados negativos de ser el caso, que permitan reorientar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, también falta de conocimiento del personal de los objetivos institucionales; así como, falta de compromiso con los planes institucionales. También se aprecia que la entidad no cuenta con un Plan Estratégico Institucional aprobado.

- **Estructura Organizacional**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 54,6% que indica falta de actualización de la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia, que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando además los procesos, operaciones, tipo y grado de autoridad, en relación con los niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación. Falta de una Estructura Orgánica apropiada para el área de tecnología de la información (Oficina de Informática).
- **Administración de los Recursos Humanos**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 54.6%, indicando falta de políticas y procedimientos necesarios, para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos, como programas de capacitación, sistema de evaluación del desempeño objetivo y actualizado en base a resultados, rendición de cuentas e incentivos que motiven la formación de una cultura de los valores y controles institucionales. Asimismo, se debe tener en cuenta que el éxito de los mecanismos y procedimientos de control implantados por la administración, se apoya en gran parte, en la calidad del potencial humano con que cuenta la entidad. En el año 2012 y 2013 no se han realizado evaluaciones de desempeño del personal. El Manual de Evaluación de Desempeño data del año 2007 y fue aprobado mediante Resolución de Gerencia General n.º 010-2008-EPSEL S.A./GG del 11 de enero de 2008.

Las rotaciones en algunos casos se realizan en forma inadecuada. La Infraestructura con que cuenta la entidad para el desarrollo de las labores es insuficiente, sobre todo en las Zonales y sus administraciones; así como, el área de mantenimiento electromecánico, donde se aprecia el techo de Eternit que posiblemente contenga Asbesto (sustancia cancerígena) y tugurización en los ambientes.

- **Competencia Profesional**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 41,4%, presenta debilidades, por cuanto no se reconoce como elemento esencial la competencia profesional del personal, en relación a las funciones y responsabilidades asignadas en la entidad, conllevando a una falta de entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno y falta de práctica de los deberes para alcanzar los objetivos de éste y la misión de la entidad.
- **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 41,3%, revelando debilidades debido a la falta de asignación de funciones (se realizan labores sin estar contenidas en documentos escritos) y responsabilidades, en algunos casos; y, falta de conocimiento en otros, por parte del personal de sus deberes y responsabilidades del cargo que ocupa. Asimismo, los límites de delegación de autoridad no es conocida por todo el personal.
- **Órgano de Control Institucional**, presenta una calificación equivalente a BÁSICA equivalente a 67.4%, debido a la falta de difusión y comprensión de la Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, falta de mayor compromiso del Titular para cautelar el adecuado funcionamiento del Órgano de Control Institucional, que se expresa con la falta de capacidad operativa, específicamente de un Ingeniero Civil.

➤ **EVALUACIÓN DE RIESGO:** El resultado en éste componente presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a un 12,5%, debido a que no existen estrategias para identificar y valorar los riesgos, tampoco capacitación del personal para identificar y administrar los riesgos, no evidenciándose actividades destinadas a reducir los riesgos, todo ello relacionado con el logro de los objetivos de la entidad; sin embargo, no obstante ello, se aprecia que el personal ha participado en los simulacros de desastres naturales que Defensa Civil programó en el presente año; así también, son identificados algunos riesgos en la calidad del agua, entre otros. Se debe considerar que el proceso de administración de riesgos, incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, no advirtiéndose evidencia documental de ello. De la evaluación efectuada encontramos lo siguiente:

- **Planeamiento de la Administración de Riesgos**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 10,7%, expresando una debilidad por la falta de desarrollo de planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, con el propósito de que ello no afecte de manera adversa al logro de los objetivos de la entidad, considerando que los eventos derivados de fuentes internas o externas pueden tener un impacto positivo (oportunidad), negativo (riesgo) o ambos a la vez.
- **Identificación de Riesgos**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 21,9%, por falta de una metodología para identificar los riesgos, constituyendo una fuente general de identificación de los mismos, los análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben realizar las entidades como parte del planeamiento estratégico, en tanto éstos hayan sido correctamente elaborados.

- **Valorización de Riesgos**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 4,9%, expresando debilidad o falta de análisis o valoración de los riesgos potenciales, que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad; así como, la falta de obtención de información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.
 - **Respuesta al Riesgo**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 17,5%, por falta de identificación de las opciones de respuesta a los riesgos, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio.
- **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL:** El resultado en éste componente presenta una calificación BÁSICA equivalente a 52,0%; no obstante, que muchas de las respuestas en éste componente son positivas, se observan debilidades de control pendientes de fortalecimiento, como falta de políticas y procedimientos establecidos, no asegurándose que se estén llevando a cabo, acciones necesarias para la administración de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, como por ejemplo pérdida de documentos fuente, falta de control en entregas de fondos y rendiciones de cuenta, etc.; en consecuencia, las operaciones financieras y administrativas se desarrollan débilmente sin mayor control de los jefes inmediatos, habiendo encontrado lo siguiente:
- **Procedimientos de Autorización y Aprobación**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 25,6%, expresada en la debilidad o falta de definición clara de la responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional que tiene cada servidor y que debe ser comunicada formalmente al personal respectivo para su cumplimiento obligatorio. El “Manual de Procedimientos Administrativos de Epsel S.A.”, fue aprobado mediante Resolución de Gerencia General n.º189-2007, encontrándose desactualizado.

- **Segregación de Funciones**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 42,8%, expresando debilidad o falta de una segregación adecuada de funciones que contribuya a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas, como por ejemplo el uso de los recursos económicos; teniendo en cuenta que las categorías de autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones, y archivo de documentación, deben estar separadas; evitando que una persona ejerza más de una de ellas a la vez.
- **Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 46,1%, expresa debilidad en los controles previos y concurrentes y debilidad en el accionar del personal autorizado y responsable de la utilización o custodia de los recursos o archivos, siendo necesario para ello formalizar mediante documentos escritos el acceso, el control el archivamiento, entrada, salida; así como, sincerar el adecuado registro de bienes e inventarios, tal como ha sido observado por las Sociedades de Auditorías Externas.
- **Verificación y Conciliaciones**, presenta una calificación equivalente a BÁSICA equivalente a 66,8%, expresa debilidad en la verificación y conciliación de los registros de la información operativa, financiera, administrativa y estratégica propia de la entidad.
- **Evaluación del Desempeño**, presenta una calificación equivalente a BÁSICA equivalente a 64,2%, expresa debilidad en la evaluación permanente de la gestión, cuyos mecanismos requieren ser formalizados y definidos mediante documentos internos, con el objeto de prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia y legalidad aplicables.

Los resultados de la evaluación de desempeño permitirán implementar una serie de medidas correctivas que constituirán un mecanismo de retroalimentación para mejora continua de la gestión.

- **Rendición de Cuentas**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 53,9%: no obstante, que existen ciertos procedimientos para que los funcionarios y servidores rindan cuenta de orden financiero (manejo de fondos económicos); éstos no se cumplen a cabalidad, de ahí el crecimiento del saldo de fondos económicos por rendir. También se expresa debilidad por carencia de procedimientos para que los funcionarios y servidores den cuenta del ejercicio de sus funciones, del cumplimiento de los objetivos y del uso de los bienes recibidos.
 - **Documentación de Procesos, Actividades y Tareas**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 33,7%, debido a que no todos los procesos, actividades y tareas están correctamente o formalmente documentados, lo que impide la adecuada revisión de los mismos y debido a la falta de registros que deberían ser generados por los controles que se establezcan, por eventuales hechos significativos que se produzcan, que como mínimo deberían contener: descripción del hecho sucedido, el efecto, el impacto, las medidas adoptadas para su corrección y los responsables de cada caso.
 - **Revisión de Procesos, Actividades y Tareas**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 44,9%, se exige aspectos positivos en el trabajo y cumplimiento de los planes institucionales existentes.
- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:** El resultado en éste componente presenta una calificación BÁSICA equivalente a 51,0%, expresa debilidad en el flujo de información con calidad y oportunidad hacia el

personal, con el objeto que cumplan con sus responsabilidades, encontrándose lo siguiente:

- **Funciones y Características de la Información**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 60,2%, como resultado de las actividades que desarrolla la entidad.
- **Información y Responsabilidad**, presenta una calificación BASICA equivalente a 53,4%, la información que utilizan las áreas evaluadas, les permite cumplir con sus responsabilidades.
- **Calidad y Suficiencia de la Información**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 27,0%, expresando debilidad o falta de mecanismos necesarios que aseguren las características, con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.
- **Los Sistemas de Información**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 48,9%, expresa debilidad en el diseño e implementación, denotando que no se ajustan a las características y necesidades de la entidad, con el propósito que se logren los objetivos y las metas institucionales.
- **Flexibilidad al Cambio**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 46,0%, expresa debilidad en la revisión de los sistemas de información, la cual debe llevarse a cabo periódicamente con el fin de detectar deficiencias en sus procesos y productos.
- **Archivo Institucional**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 46,9%, denota debilidad en la aplicación de políticas y procedimientos de archivos electrónicos y magnéticos, adecuados para la preservación y conservación de la información de acuerdo con

su utilidad; así como la carencia de un archivo institucional donde se conserven los documentos en forma centralizada.

- **Comunicación Interna**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 57,1%, expresa debilidad en la comunicación entre funcionarios y personal y viceversa.
 - **Comunicación Externa**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 50,9%, expresa falta de informes relacionados al estado situacional de la comunicación entre las diferentes áreas con el público.
 - **Canales de Comunicación**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 57.5%, cuenta con un sistema de atención al usuario mediante un sistema computarizado.
- **SUPERVISIÓN:** El resultado en éste componente presenta una calificación BÁSICA equivalente a 58,0%, expresa debilidad en el seguimiento o falta de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad con fines de mejora y evaluación. Los puntos de atención son:
- **Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo**, presenta una calificación INSUFICIENTE equivalente a 36,4%, expresando debilidad en el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales, para asegurar que los controles existentes operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional.
 - **Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados**, presenta una calificación BÁSICA equivalente a 69,5%, expresando debilidad en el registro y comunicación de problemas detectados en las

diferentes áreas; consecuentemente, debilidad en la aplicación oportuna de los correctivos necesarios.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

El valor de esta sección radica en que la teoría es concebida en función de la praxis, y ésta se guía por un presente cuyo horizonte es su carácter preparatorio del futuro.

3.2.1. Realidad problemática

En la entidad, objeto de estudio, el Sistema de Control Interno existente es insuficiente, no habiéndose realizado un diagnóstico de los procesos, actividades y tareas que se realizan en todas las áreas, tal como se establece en la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG.

La investigación propone la implantación o implementación de un sistema de control interno teniendo como base las Normas de Control Interno, que involucren todas las áreas, permitiendo de éste modo cierta seguridad de que los objetivos institucionales se cumplan; así como, mitigar los riesgos a los que está expuesta la entidad, tanto internos como externos.

3.2.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo de implementación del sistema de control interno en la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A, período 2014.

3.2.3. Fundamentación

Fundamentos teóricos

Las teorías o modelos utilizados para esta investigación, para el examen del objeto de estudio y para la elaboración de la propuesta permitieron alcanzar precisión en la comprensión y manejo de términos conceptuales y prácticos. Estas teorías transmiten la concepción que se tiene del objeto de estudio, sus características (identificación de principales problemas), elementos, componentes, manifestaciones y relaciones.

Están presentes los modelos, teorías, ideas, conceptos y hallazgos más sobresalientes de la investigación. “Las teorías marcan condiciones, reglas y herramientas para construir a partir de ella los diversos talleres” (GARCÍA, 2004).

Fundamentos legales

La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, vigente a partir del 24 de julio de 2002, proporciona el marco normativo general que regula el control gubernamental, estableciendo las normas para el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República (CGR).

En el artículo 6º establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas

pertinentes. Es por ello que se prioriza la participación activa de la administración en el control institucional.

Este control es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

También la mencionada Ley establece que el control interno posee un control previo, simultáneo y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

La Ley define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de los funcionarios y servidores, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:

a. Ambiente de Control

“Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa” (**Resolución de Contraloría Nº 320-2006-CG**. 30 de Octubre del 2006)

b. Evaluación del Riesgo

“La valoración de riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuaran cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio” (MANTILLA, 2005. Pág.103)

c. Actividades de Control Gerencial

“Las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad” (Loc. cit. pág. 104)

d. Sistema de Información y Comunicación

“A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirve efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional” (Loc. Cit. pág. 105)

e. Actividades de Prevención y Monitoreo

“Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno” (Loc. Cit. pág. 106)

f. Seguimiento de resultados

“Consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los Órganos del Sistema Nacional de Control (Artículo 3° de la Ley n.° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado)

g. Los compromisos de mejoramiento

“Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se

formulen para la mejora u optimización de sus labores” (Artículo 3° de la Ley n.° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado)

Fundamentos filosóficos

Esta parte tiene que ver con la calidad del servicio que debe brindar EPSEL S.A. La Calidad es necesario entenderla, no como una meta o destino, sino más bien como un camino que nos conducirá de forma continua a la mejora progresiva de todos los procesos y actividades y tareas que deben conformar el Sistema de Control Interno de EPSEL S.A. Dentro de esta filosofía se enmarca el llamado Bucle de la Calidad, que tiene por objetivo garantizar el perfecto funcionamiento del Sistema de Calidad, en definitiva, de EPSEL S.A.

La Gestión de la Calidad Total, surge pues, como filosofía de gestión centrada en la calidad, basada en la participación de todos los miembros de EPSEL S.A, y que trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo en este término a los clientes externos e internos, es decir también a los empleados), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad.

La filosofía que subyace en estos talleres es que la calidad organizativa de una EPSEL S.A, en cuanto a liderazgo, estrategias, recursos y resultados, asegura de alguna manera la calidad de sus servicios, y que la demostración de estas calidades resulta a menudo imprescindible para determinadas operaciones entre empresas.

3.2.4. Estructura de la propuesta

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, fundamentación, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Previamente al desarrollo de la estructura de la propuesta se define lo que es un taller.

Definición de taller

La palabra taller proviene del francés “atelier” que significa estudio, obrador, obraje. (MAYA, 2007)

El taller requiere de una decisión personal más que de normas impuestas. No debe ser una imposición, como tampoco puede improvisarse. (MAYA, 2007)

El taller se constituye en una experiencia social en la medida que los participantes interactúan entre sí en torno a una tarea específica. Dicha experiencia modifica el rol pasivo a un rol protagónico. (MAYA, 2007)

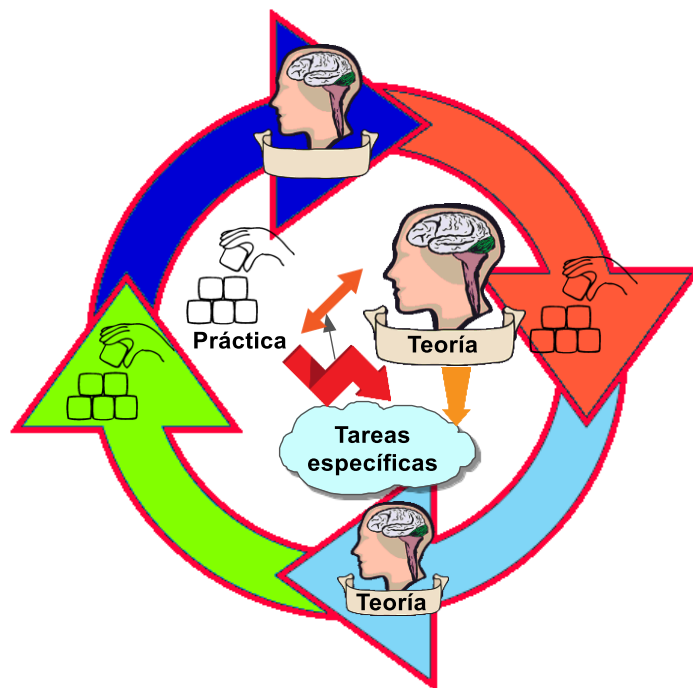
El sujeto participa del grupo para vivir un proceso colectivo de conocimientos tendiente a la comprensión global de la realidad. De esa manera el proceso de conocimiento es asumido por el grupo, el que cuenta con una coordinación de carácter operativo y que favorece la democracia grupal. (MAYA, 2007)

Podemos definir el Taller como el tiempo-espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización. (MAYA, 2007)

En el taller confluyen prácticamente, el método y la técnica, es decir, una metodología que, como tal, exige la relación lógica entre los

objetivos, los contenidos en que se plasman los objetivos, los métodos con los cuales se lleva adelante el proceso de generación y apropiación de contenidos, al mismo tiempo se deben tener en cuenta las técnicas o instrumentos que se requieren para generar acciones de cambio tendientes a los objetivos planteados en la planificación. (MAYA, 2007)

Representación del taller



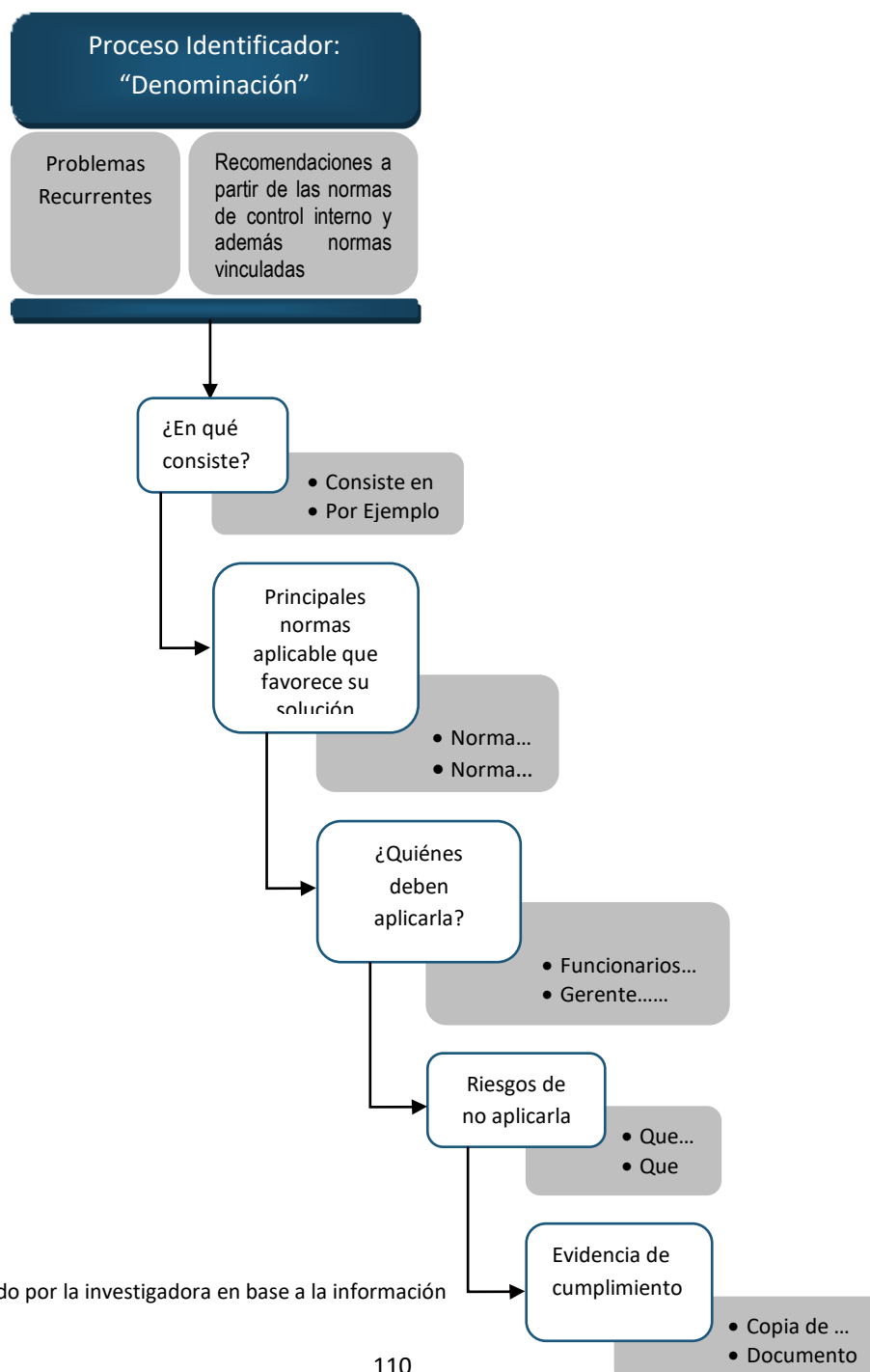
Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Gráficamente el taller indica que todo está interrelacionado (de los vacíos salen flechas que interconectan), es decir se dan interacciones constantes entre los asistentes, entre los métodos, las técnicas, teorías, practicas, por ello se socializan conocimientos, propuestas, expectativas, necesidades, aspiraciones. En resumen, el taller es un sistema abierto a diversas interacciones sociales, cognitivas, epistemológicas y pragmáticas.

Taller N° 1: Lineamiento para la Implementación del Sistema de Control Interno en EPSEL S.A

Resumen

Con el propósito de brindar orientaciones básicas para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en EPSEL S.A, se ha desarrollado, mediante una secuencia lógica de pasos, una metodología práctica de mejora de procesos que va desde el análisis del proceso a mejorar, hasta la formulación de indicadores con los cuales se puede evidenciar las mejoras que se decidan implementar. La estructura de dicha metodología se describe a continuación:



Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

En este taller, a modo de aplicación, se podrá apreciar cómo esta metodología puede servir en la mejora de los procesos identificados. Resultado de dicho análisis, se presentará unas tablas de doble entrada conteniendo las recomendaciones y su modo de implementación, las mismas que estarán basadas en las Normas de Control Interno y demás normas específicas vinculadas a cada proceso seleccionado.

Fundamentación

Este taller se fundamenta en el Modelo COSO y el Modelo COCO. Estos modelos aportan con diversos puntos para garantizar la viabilidad y sostenimiento de EPSEL S.A en el futuro, garantizar la utilización eficaz y eficiente de los recursos. Estos modelos son la base para diseñar las diversas temáticas como propuesta de implantación del Sistemas de Control Interno en EPSEL S.A. los temas propuestos se toman de algunos modelos normativos de otras instituciones, lo novedoso para la investigación es que estas se harán en talleres diversos que buscan sensibilizar a funcionarios y trabajadores para mejorar su actitud respecto del control, aportando disciplina y estructura desde la fijación de objetivos hasta la supervisión; es decir, creando conciencia de control, lo que contribuirá a la calidad del servicio que se presta.

Objetivo

Diseñar temáticas y estrategias para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno a nivel de EPSEL S.A

Análisis temático

Tema I: problemas recurrentes en la implementación del Sistema de Control Interno.

Tema II: Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas.

Para el Proceso de Contratación se han identificado los siguientes problemas recurrentes y sus correspondientes recomendaciones:

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las normas de control interno y demás normas vinculadas
Requerimiento de bienes, servicios y obras informales o inexistentes	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado formalmente. Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra suscrito por el funcionario y/o servidor competente. Archivar el documento.
Determinación inadecuada de los valores referenciales	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la validez de los documentos que sustentan técnicamente los precios de mercado con los cuales se obtuvo el valor referencial Elaborar y suscribir el informe que sustente la determinación del Valor Referencial por parte del personal responsable del órgano encargado de las contrataciones. Las cotizaciones o indagaciones de precios en el mercado deben realizarse por personas distintas a las que determinan el valor referencial. Revisar y evaluar el procedimiento utilizado para obtener el Valor Referencial. Verificar que se archive el documento que aprueba el Valor Referencial dentro del Expediente de Contratación.
Deficiencias en la designación del Comité Especial	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que la designación del Comité Especial se realizó por la autoridad competente de la entidad y en la oportunidad debida. Verificar que la composición del Comité Especial sea acorde con la normativa y que se encuentren debidamente acreditados por el OSCE.
Deficiencias en la elaboración de las bases	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que las Bases cumplan con los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, como indicación de los sistemas de contratación, modalidad de ejecución contractual etc. Verificar que las especificaciones técnicas correspondan a las definidas por el área usuaria y formen parte de las Bases. Verificar que el Comité Especial elabore las bases dentro del marco de la normativa vigente. Verificar que las bases consignen el valor referencial del proceso de selección; y, además los montos mínimo y máximo admisibles de las propuestas para ejecución de obras y servicios de supervisión. Verificar que las bases se encuentren aprobadas por el funcionario competente mediante Resolución.
Deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si la calificación otorgada corresponde a una evaluación correcta, determinado su conformidad con los documentos que sustentan las propuestas. Verificar que las actas de apertura de sobres y calificación de propuestas forme parte del Expediente de Contratación y no contengan enmendaduras ni borradores.
Deficiencias en la formalización del contrato	<ul style="list-style-type: none"> Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa para la suscripción del contrato. Verificar la autenticidad e idoneidad de los documentos presentados. Verificar que el contrato se ajuste a la proforma incluida en las Bases con las modificaciones aprobadas por la Entidad durante el proceso de selección, así como su concordancia con la oferta ganadora, plazos de ejecución y montos. Verificar que los términos del contrato se enmarquen dentro del ordenamiento jurídico.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Desarrollo metodológico

El taller se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades el personal participante reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluarán de manera intergrupala argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (especialista en talleres) evaluará a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, es decir práctica constante. En este espacio de socialización se desarrollaran diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta. Las dinámicas serán orientadas por especialistas aplicando diversas técnicas: lluvia de ideas, socialización de ideas, debates, creación de redes de información, intercambio de propuestas, etc. Los temas propuestos son referenciales (debido a la complejidad de los problemas), se puede implementar otras temáticas, ampliar los contenidos u orientarlos a las áreas específicas de EPSEL, S.A.

Cronograma del taller:

Mes y fecha	Noviembre-2014		
Actividad	3	10	17
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.	40 min.	40 min.
Receso	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación del taller

Por ser el taller de tipo propositivo, se adjunta a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

I. Objetivos del taller

1. Se cumplieron

Sí

No

2. Respondieron a las expectativas

Sí

No

3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización

Sí

No

II. Contenidos del taller

Le permitió familiarizarse con el tema

Sí

No

Le ofreció actualizarse en la temática

Sí

No

3. Tuvieron relación con el objetivo del Programa

Sí

No

Respondieron a sus expectativas

Sí

No

Contenidos y temas

El tema que más me gustó fue:

El tema que menos me gustó

fue:_____

El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador

fue._____

El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador

fue_____

El tema que me hubiera gustado que profundizaran más

fue._____

El tema más útil fue: _____

III. Desempeño del facilitador

El taller fue expuesto en forma lógica y organizada

Sí

No

La utilización de recursos didácticos fue:

Excelente

Bueno

Malo

3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:

Excelente

Bueno

Malo

4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:

Excelente

Bueno

Malo

5. El dominio práctico del facilitador fue:

Excelente

Bueno

Malo

Conclusiones

1. Identificar diversos problemas que afectan la administración de EPSEL S.A es importante porque permite ofrecer soluciones concretas.
2. Las recomendaciones que se plantea en los talleres están basadas en la normatividad actual y su aplicación permitirá lograr muchos objetivos.

Recomendaciones

1. Se sugiere aplicar cada una de las actividades recomendadas para mejorar la gestión de EPSEL S.A y calidad de los servicios.
2. Es primordial profundizar en los aspectos que se recomienda para tener resultados más significativos

Taller Nº 2: Recomendaciones para implementar el sistema de control interno a nivel institucional (EPSEL S.A)

Resumen

Para que el sector público sea eficaz y eficiente, capaz de dar respuestas satisfactorias a las necesidades de los ciudadanos, es necesario la implantación de mecanismos de control interno y auditorías operativas que sobrepasen las fronteras del control de legalidad y que, al igual que ocurre en la empresa privada, garanticen al accionista (en este caso al ciudadano), la correcta utilización de los recursos que le ceden para su administración y gestión.

Fundamentación

Este taller se fundamenta en el Modelo COSO y Modelo COCO y permitirá dar a conocer cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno así como su implementación y los riesgos a que está expuesta la entidad por la falta de implementación, coadyuvando a alcanzar su misión, direccionando sus objetivos hacia la calidad del servicio que ofrece a sus clientes, mejorando la eficacia y eficiencia de los procesos productivos y sobre todo satisfaciendo con el servicio de agua, desagüe y alcantarillado.

Objetivo

Diseñar temáticas de recomendación para implementar el sistema de control interno a nivel institucional (EPSEL S.A)

Análisis temático

Por el tiempo en el taller solo mencionaremos algunos componentes que forman parte de la estructura de un control interno:

Ambiente de control

Norma Básica	Comentario	Implementación	Verificación	Consecuencias por falta de implementación
Competencia Profesional	La entidad debe determinar o especificar el nivel de competencia requerido para los puestos o cargos de la entidad, esto es el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias, que les permita entender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un sistema de control interno fuerte.	Actualizar el perfil de competencias de cada cargo, conforme al Manual de Organización y Funciones, creando mecanismo para su cumplimiento en la contratación o designación del personal según sea el caso.	Manual de Organización y Funciones actualizado debidamente aprobado.	Contratación de personal sin las competencias requeridas para un buen desempeño. Riesgo de que se cometan actos de corrupción. Riesgo de no cumplirse con los objetivos institucionales.
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	Asignar claramente al personal de la entidad sus funciones y autoridad en relación al cargo que ocupan.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar por escrito a servidores y funcionarios, haciendo suscribir el cargo respectivo, sus funciones, responsabilidades y el nivel inmediato superior de quien dependen. - Definir claramente los niveles de autorización y límites para la delegación de autoridad. 	Documento que acredite la comunicación de funciones al personal en general.	Riesgo de que ante una deficiencia no se pueda determinar quién es el responsable. Riesgo de superposición de funciones y de abuso de la autoridad asignada.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Evaluación de riesgos

Norma Básica	Comentario	Implementación	Verificación	Consecuencias por falta de implementación
Planeamiento de Administración de Riesgos	Mediante este proceso se desarrolla una estrategia de gestión para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad, tendiendo a reducir la probabilidad de ocurrencia.	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de un equipo de trabajo con personal multidisciplinario, con conocimientos de administración de riesgos, que deberá reunirse cuantas veces sean necesarias para desarrollar el plan de gestión de riesgos. Se utilizará la técnica de análisis FODA, la cual permite a través del análisis interno (fortalezas y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad. El equipo realizará las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> Sostener reuniones con el personal involucrado en cada proceso. Identificar, valorar y dar una respuesta a cada riesgo. Considerar una metodología, roles y responsabilidades, presupuesto, periodicidad, probabilidad de impacto. Elaborar una matriz de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Acreditación del equipo de trabajo. Actas de reuniones. Matriz de riesgos. Plan de Administración de riesgos aprobado por el Presidente del Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Imposibilidad de advertir la ocurrencia de eventos que podrían afectar en forma adversa el logro de los objetivos de la entidad. No se puede elaborar el Plan de Administración de riesgos de los procesos que realiza la entidad. Los riesgos no se pueden valorar ni es posible darles una respuesta. No se puede reducir la probabilidad de ocurrencia ni el impacto negativo de los riesgos.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Actividades de control Gerencial

Norma Básica	Comentario	Implementación	Verificación	Consecuencias por falta de implementación
Procedimientos de Autorización y Aprobación	Comprende la autorización para la ejecución de procesos, actividades o tareas realizadas por personas con rango de autoridad (funcionarios), la cual debe estar formalmente establecida y comunicada por escrito u otro medio susceptible de ser verificado.	Elaboración de documentos de gestión aprobados por el titular, que autoricen a cada funcionario a tomar decisiones oportunas y necesarias; asimismo, las responsabilidades estarán definidas claramente, todo ello enlazado con el Manual de Procedimientos, el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones.	Manual de Procedimientos debidamente aprobado por el Directorio de EPSEL S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de que algún funcionario o servidor evada o se exceda en sus responsabilidades. Riesgo de no detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Norma Básica	Comentario	Implementación	Verificación	Consecuencias por falta de implementación
Segregación de funciones	La segregación de funciones significa que ninguna persona debe tener control sobre dos o más fases de un proceso, actividad o tarea, permitiendo asegurar de ese modo que los errores o irregularidades en las operaciones sean detectados.	<ul style="list-style-type: none"> Se asignarán responsabilidades a las diferentes personas que integran un proceso cumpliendo una función específica, debiendo considerarse, las funciones de autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación; es decir que ninguna persona o equipo realice más de una de ellas a la vez. 	Manual de Funciones aprobado por el Directorio de EPSEL S.A.	Riesgos de fraude en las operaciones, actividades y tareas de la entidad.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Norma Básica	Comentario	Implementación	Verificación	Consecuencias por falta de implementación
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	Comprende los controles que deben existir para el acceso a los recursos y documentos ya sean físicos o electrónicos de la entidad, limitándose dicho acceso al personal autorizado responsable de la utilización o custodia de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Para la custodia se establecerá el ingreso, salida y mantenimiento de los recursos y archivos, para lo cual se debe contar con almacenes y archivos ordenados y protegidos adecuadamente. • Para las autorizaciones de uso se establecerán procedimientos que aseguren que los activos que entran o salen del área de custodia, se reciban y se entreguen al personal de la entidad sólo si existe autorización para ello. 	Manual de Procedimientos debidamente aprobado por el Directorio de EPSEL S.A.	Riesgo de que los recursos sean utilizados por personas no autorizadas o que sean objeto de deterioro, pérdida o de mal uso.

Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Desarrollo metodológico

El taller se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades los participantes reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluarán de manera intergrupala argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (especialista en talleres) evaluará a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, es decir práctica constante. En este espacio de sensibilización se desarrollaran diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta. Las dinámicas serán orientadas por especialistas aplicando diversas técnicas: lluvia de ideas, socialización de

ideas, debates, creación de redes de información, intercambio de propuestas, etc. Los temas propuestos son referenciales (debido a la complejidad de los problemas), se puede implementar otras temáticas, ampliar los contenidos y orientarlos o relacionarlos con los procesos, actividades y tareas, desarrollados por EPSEL, S.A. en el cumplimiento de sus objetivos.

Cronograma del taller:

Mes y fecha	Diciembre - 2014		
Actividad	7	14	21
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.	40 min.	40 min.
Receso	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación del taller

La evaluación del taller seguirá la misma metodología del Taller 1.

Conclusiones

1. La implementación de un sistema de control interno para las áreas de Logística, Presupuesto y Control Patrimonial permitirá conocer cuáles son los procesos y actividades en donde se producen los problemas más significativos, con la finalidad de reducir los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad, conllevando a la Gerencia General tomar decisiones más adecuadas con tal fin.

2. Evaluar los riesgos de manera oportuna a través de una buena planificación contribuirá a que la entidad cumpla con los objetivos propuestos.

Recomendaciones

1. Se sugiere implementar talleres específicos para cada componente que se propone en este taller.
2. Se recomienda aplicar cada una de las actividades propuestas en las áreas específicas de EPSEL S.A

Taller N° 3: Sistema de Control Interno para el área de Logística, Presupuesto y Control Patrimonial, una propuesta como modelo

Resumen

El “flujograma analítico” se utiliza para ilustrar las diversas actividades del taller, y tiene por finalidad resumir los flujos del sistema de control interno para EPSEL S.A en las áreas de Logística, Presupuesto y Control Patrimonial. Estas áreas se tomarán como ejemplos o como modelo, no obstante que la implementación del sistema de control interno abarca todas las áreas de la entidad.

El grado de detalle con que se elaboró el flujograma es en gran medida, una cuestión subjetiva, pero para poder identificar los objetivos de control y determinar si los controles son adecuados, es necesario comprender claramente la función.

Fundamentación

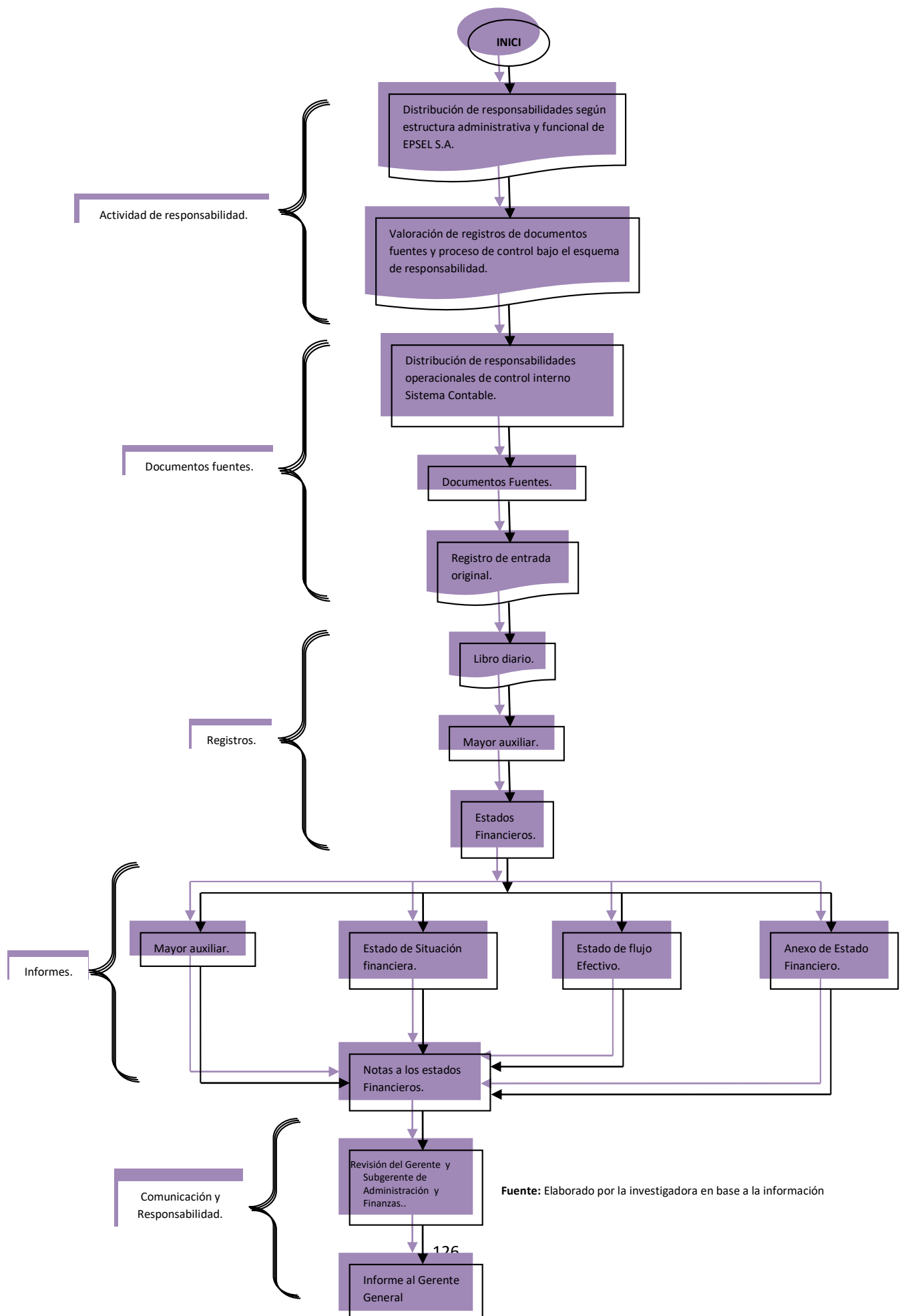
Este taller se fundamenta en el Modelo COCO y el Modelo COSO. A través de estos modelos el taller busca desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre la estructura de control dentro de la EPSEL S.A.

Objetivo

Proponer un Sistema de Control Interno para el área de Logística, Presupuesto y Control Patrimonial

Análisis temático

Flujograma del Sistema de Control Interno Gerencia de Administración y Finanzas



El Sistema de Control Interno es un proceso sistematizado para que el manejo de la Gerencia de Administración y Finanzas de la entidad, tenga su esquematización lógica de llevar a cabo:

Distribución de Responsabilidad: La acción de asignar responsabilidades al personal mantiene la investigación operacional y de gestión en cada evento de control a aplicarse.

Valoración de registro de Documentos: Aplicación de valoración de documentos en donde se debe observar registro único de contribuyente, firma del responsable, sellos, valores, conceptos, etc.

Distribución de Responsabilidad Operacional; Acción que tiende a dar funcionalidad y desempeño de cada servidor dentro de EPSEL S.A y en el área respectiva.

Documentos Fuentes: Documentos que evidencian los movimientos económicos autorizados por los funcionarios competentes, que se trasladan al personal administrativo correspondiente debidamente identificado.

Registro de Entrada Original: Es la información presentada en los documentos fuentes, valores que se trasladan al personal respectivo.

Mayorización: Libro Diario. Registrados los valores en el libro diario, sus valores son trasladados al mayor general.

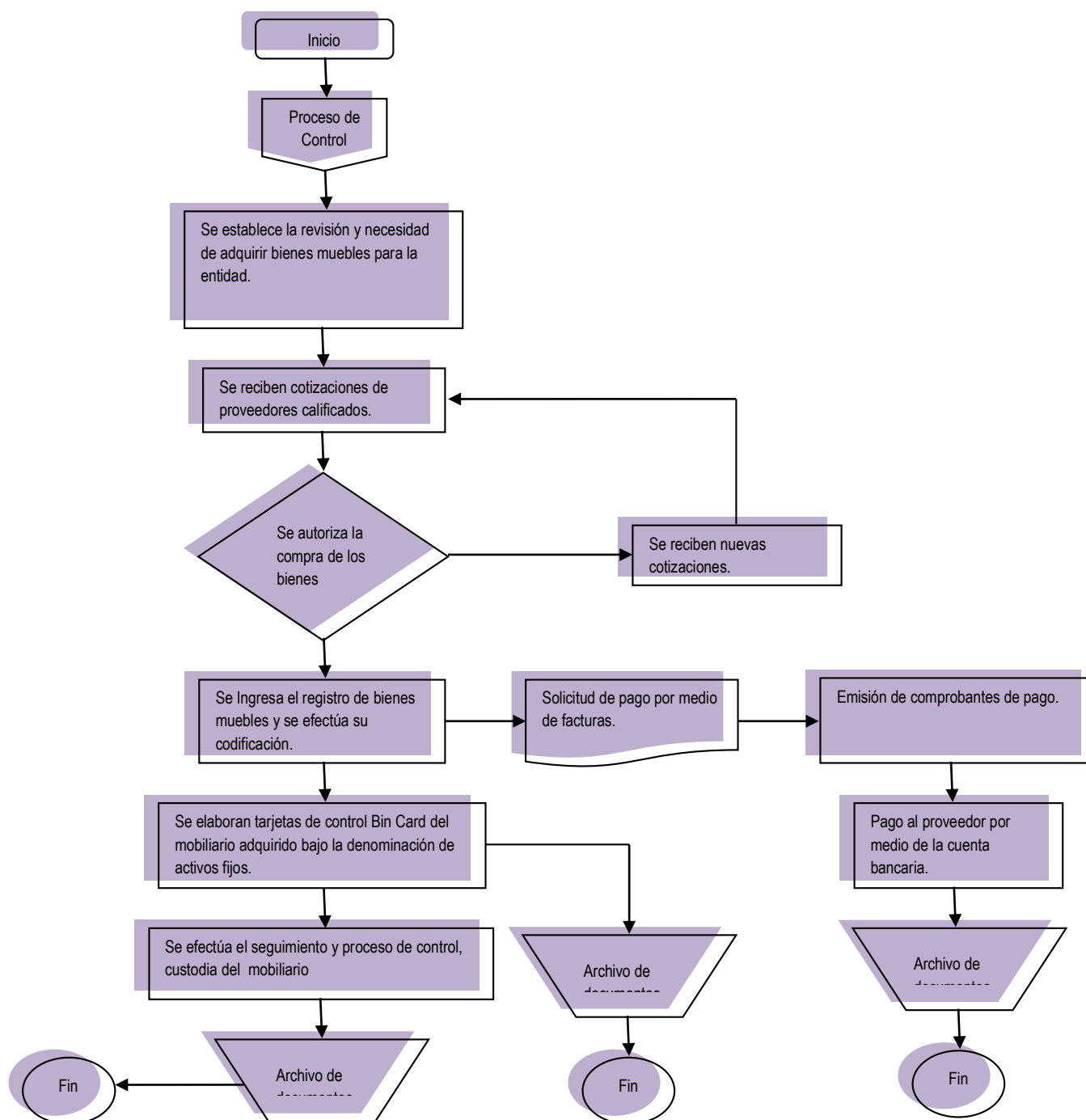
Estados Financieros: Dan a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la entidad a una fecha o período determinado.

Notas de los Estados Financieros: Revelan los aspectos importantes que incidirán en el futuro sobre la gestión económica, financiera y de protección patrimonial de EPSEL S.A

Revisión General: Actividad de coherencia administrativa que realiza el Gerente y Subgerente de Administración y Finanzas en los estados financieros para determinar su eficiencia y eficacia de presentación.

Informe al Gerente General: Resumen de actividades y acciones que inciden en la presentación de eventos en cada estado financiero como por ejemplo, contratos por pagar, saldo en banco, asignaciones por recibir, etc.

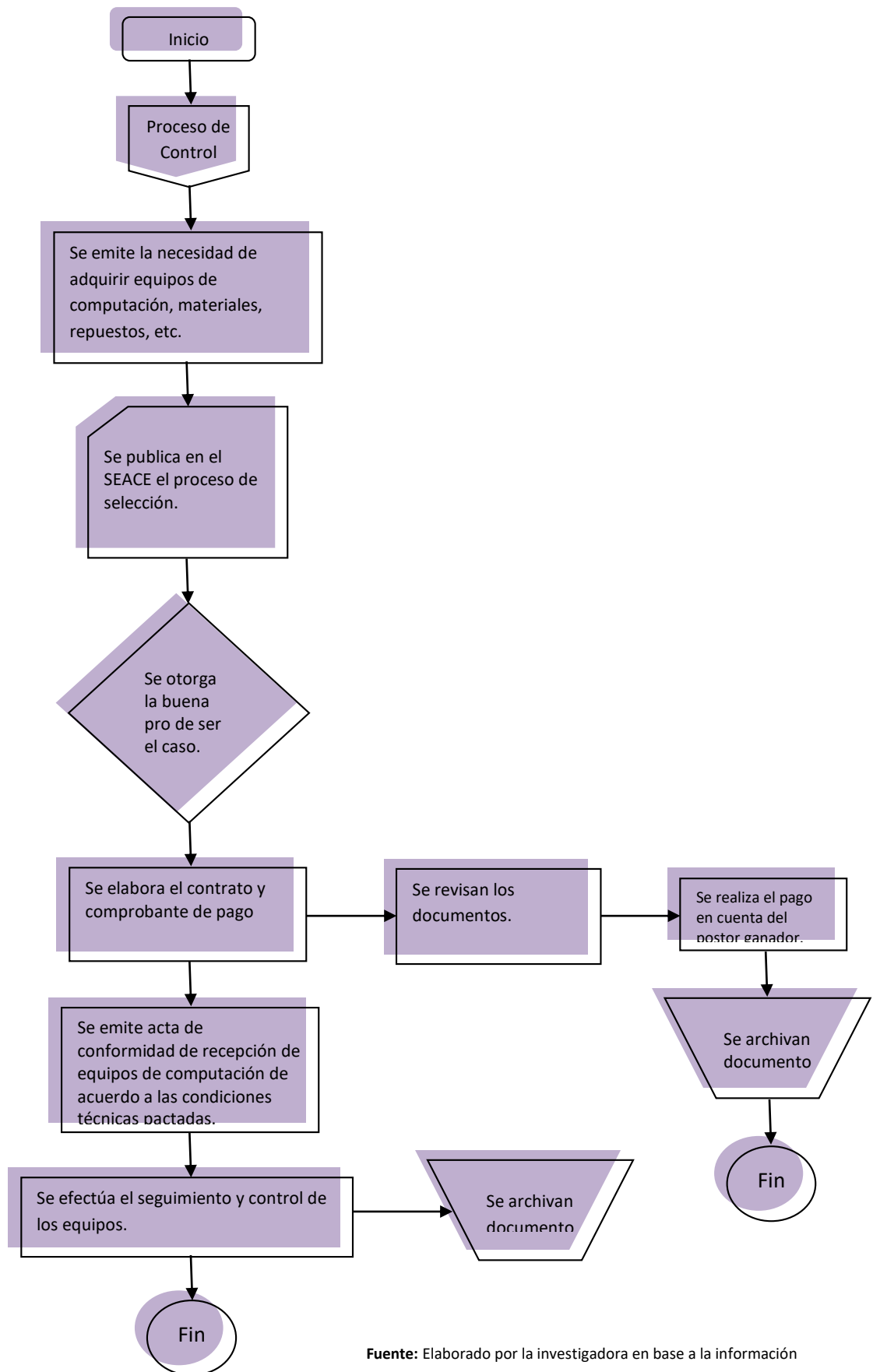
Detalle del registro de operación de Bienes Muebles, Útiles y Enseres



Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Usuario	Actividades	Documentos
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece la necesidad de adquirir los bienes muebles. • Se solicitan cotizaciones de proveedores. • Se evalúan proformas y se lleva a efecto el proceso de compra-venta del bien. • Se obtienen documentos de respaldo para ejecutar los actos de recepción de los bienes muebles. • Se ordena la compra de bienes muebles. 	Documentos de registro y compromiso por valores entregados.
Proveedor y Subgerente de Administración y Fianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Se adjunta hoja de control del activo fijo con la codificación de identidad, código, fecha de adquisición, serie, año de fabricación, costo histórico, vida útil y otros detalles. 	
Personal de la Gerencia de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Se destina el bien a la unidad respectiva y se efectúa el acta de responsabilidad de custodia. • Se autoriza la transferencia en la cuenta del proveedor por Gerente de Administración de EPSEL S.A. • Se asignan los códigos respectivos. • Se ordena el archivo de documentos. • Se efectúa el seguimiento de proceso de control. • Se registran los bienes. 	

Adquisición de paquetes y equipos informáticos



Fuente: Elaborado por la investigadora en base a la información

Objetivo: Mantener un banco de información actualizada y que sea oportuna en cubrir la necesidad institucional para el desarrollo de las actividades de la entidad.

Alcance: Agrupa las asignaciones económicas destinadas a la compra de equipos de computación para modernizar la institución.

Responsable: Personal de la Gerencia y Subgerencia de Administración y Finanzas y proveedor.

Usuario	Actividades	Documentos
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe informe sobre la necesidad de adquirir equipos de computación para la institución. 	<p>Documentos de registro</p> <p>Acta de conformidad de los bienes</p>
Personal del área de Logística y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Se publica el proceso de selección en el SEACE de sr el caso. • Se desarrolla el proceso de selección y se otorga la buena pro. • Se elabora el contrato correspondiente. • Se receptionan los bienes conforme a las condiciones técnicas pactadas, elaborándose el acta de conformidad correspondiente. • Se ordena el pago a través de la cuenta del postor ganador. • Se asigna la codificación correspondiente. • Se registran los bienes adquiridos. • Se designa el personal responsable de custodia y manejo de los equipos. • Se archivan documentos de respaldo. • Se realiza el seguimiento del proceso de control. 	<p>Acta de custodia y responsabilidad del servidor o empleado de la institución.</p>

Desarrollo metodológico

El taller se basará en una metodología fundamentalmente participativa de los asistentes, tomando como base de trabajo su propia experiencia y visión del tema.

En el desarrollo de estas actividades los participantes reflexionaran de manera individual sobre las diversas temáticas y deben responder a las preguntas orales planteadas por el facilitador, así mismo se evaluarán de manera intergrupala argumentando cada grupo sobre los temas desarrollados, finalmente el facilitador (especialista en talleres) evaluará a cada grupo obteniendo los resultados finales.

Estas dinámicas se repetirán en tres sesiones diferentes con los mismos procedimientos; pero con diversos ejercicios, es decir práctica constante. En este espacio de sensibilización se desarrollaran diversas habilidades para enfrentar desafíos de la propuesta. Las dinámicas serán orientadas por especialistas aplicando diversas técnicas: lluvia de ideas, socialización de ideas, debates, creación de redes de información, intercambio de propuestas, etc. Los temas propuestos son referenciales; sin embargo, se deben aplicar a todo los procesos, actividades y tareas de las demás áreas de EPSEL, S.A.

Cronograma del taller:

Mes y fecha	Enero-2015		
Actividad	5	12	19
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.	40 min.	40 min.
Receso	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.	180 min.	180 min.
Tiempo total	400 min.	450 min.	450 min.

Evaluación del taller

La evaluación del taller seguirá la misma metodología del Taller 1.

Conclusiones

1. El flujograma diseñado para la implementación del sistema de control interno de las áreas de logística, presupuesto y control patrimonial de EPSEL S.A coadyuvará al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
2. Las actividades diseñadas para este taller mejorarán significativamente cada una de las funciones y servicios de las áreas mencionadas.

Recomendaciones

1. Se sugiere diseñar un conjunto de dinámicas, estrategias y técnicas grupales para sensibilizar a funcionarios y servidores creando una cultura de control.
2. Se recomienda profundizar en cada uno de los procesos diseñados para este taller.

3.2.5. Cronograma de la propuesta

EPSEL S.A , 2014									
Mes	Noviembre-2014			Diciembre-2014			Enero-2015		
Actividades	3	10	17	7	14	21	5	12	19
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

3.2.6. Presupuesto

Recursos humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
3	Capacitadores	S/. 150.00	S/. 450.00
2	Facilitador	S/. 200.00	S/. 400.00
TOTAL			S/.850.00

Recursos materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
370	Folders con fasters	S/. 0.50	S/. 185.00
370	Lapiceros	S/. 0.50	S/. 185.00
2000	Hojas bond	S/. 0.03	S/. 60.00
370	Refrigerios	S/. 5.00	S/. 1850.00
405	Copias	S/. 0.035	S/. 14.18
Total			S/. 2294.18

Resumen del monto solicitado	
Recursos humanos	S/. 850.00
Recursos materiales	S/. 2294.18
Total	S/. 3144.18

Responsable: SÁNCHEZ TORRES, Raquel

CONCLUSIONES

1. Existe un nivel básico en la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A., expresado ello en el hecho que el Manual de Procedimientos data del año 2007 y fue aprobado con Resolución de Gerencia General n° 189-2007-EPSEL S.A.GG de 23 de abril de 2007, siendo que además de no estar actualizado, no contempla procedimientos por ejemplo para elaboración de cheques, para la supervisión de una obra, para la aprobación de adicionales de obra, para la aprobación de liquidaciones de obra, etc.
2. El cumplimiento y aplicación de las normas administrativas presenta muchas dificultades: las funciones del personal y sus responsabilidades no están adecuadamente establecidas. Los documentos de gestión están desactualizados, como el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, los mismos que datan del año 2010.
El carácter y actitudes de la plana directiva son las principales causas de un nivel básico en la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A., debido a que denotan poco interés en la aplicación de las Normas de Control Interno aprobada con Resolución de Contraloría 320-2006-CG. Asimismo, en mérito a la aplicación de la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, en la entidad solo se ha suscrito el Acta de Compromiso y se ha designado al Comité de Control Interno.
3. La limitación del cumplimiento de los objetivos institucionales se debe a la existencia de un nivel básico en la implementación del Sistema de Control Interno en Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.
4. La implementación de talleres mejora significativamente el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A.

RECOMENDACIONES

1. Es importante aplicar cada una de las actividades diseñadas en cada uno de los talleres con la finalidad de hacer realidad cada uno de los propósitos establecidos en la investigación, con el objeto de implementar un sistema de control interno en armonía con las normas establecidas y a fin de disminuir los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales en EPSEL S.A.
2. Aplicar e implementar los talleres propuestos con el objeto de sensibilizar a funcionarios y servidores en la necesidad de implementar el control interno en los procesos, operaciones y actividades que se desarrollan en la entidad y mejorar el nivel de implementación del Sistema de control Interno en la Entidad Protestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque Sociedad Anónima – EPSEL S.A.
3. Se sugiere profundizar los estudios en las causas y consecuencias de la centralización de actividades y planes de EPSEL S.A a fin de establecer trabajos de mejora estructural.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAS, K. (2010). *Dinámicas para crear un ambiente agradable y seguro en el grupo*. San Salvador: GGASELL.
- ALDAVE, J. (2005). *Auditoría y Control Gubernamental para la eficiencia de la gestión institucional*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- ALDERETE, J. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la asociación de comerciantes mayoristas*. Ecuador: Tesis. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- APEMA, A. p. (2012). Lambayeque, Boletín Informativo, Edición N°6. .
- BABBIE, E. (2000). *Fundamentos de investigación social*. México: Thomson.
- BENAVIDES, C; Quintana, C. 2006. "Gestión del conocimiento y calidad total". España: Ediciones Díaz de Santos
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Argentina: PEARSON.
- BERWICK, D. 2003. "¿Están relacionadas la medida y la mejora de la calidad?" *Med Care*, 41:130-1-38.
- BOBENRIETH, M. 1999. "Propuesta de investigación". Granada: EASP
- CÁZARES, L. (1990). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
- CONALEP. (2010). *¿Qué es describir?* . Obtenido de http://sied.conalep.edu.mx/bv3/biblioteca/area/carrera/modulo/recurso/223/qu_es_describir.htm
- DIETERICH, H. (2001). *Nueva Guía para la investigación científica*. México: Ariel.
- FRITZEN, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. España: Sal Terrae.
- GARCÍA, F. (2004). *La Tesis: Recomendaciones*. México: Limusa.
- GÓMEZ, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

- GRANDE, I. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación*. . España: ESCIC.
- HAX, A. (2003). *El proyecto Delta, Estrategias para hacer más rentable las empresas en el mundo de hoy*. Bogotá- Colombia: Norma.
- HEINEMANN, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Gric.
- HERNÁNDEZ SANPIERI, R. C., & BAPTISTA, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGrawHill.
- HERNÁNDEZ, D. (2007). *Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal*. S.N: Tesis.
- KATZENBACH, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Buenos Aires.
- LIÑAN, E. (2002). *Acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública*. Lima: Tesis.
- MANTILLA, D. (2005). *Control Interno. Informe COSO*. Colombia: ECOE.
- MARIN, G. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Universidad EAFIT.
- MAYA, A. (2007). *El taller educativo*. Colombia: Arte Joven.
- Monografías.com. (2010). Obtenido de Monografías.com
- MONROY, A. (1999). *Dinámica de grupos*. México: Pax.
- MOSQUEDA, R. (2013). *La investigación contable en el Mercado de Capitales: Valoración de las acciones*. España: Diaz de Santos.
- MOYA, R. (2007). *Estadística descriptiva*. Lima: San Marcos.
- MUÑOZ, C., & BENASSINI, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- OYAGUE, M. (2006). *Cómo escribir la tesis en ciencias de la educación*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- OYAGUE, M., & SEVILLA, J. (2006). *Investigación científica*. Lambayeque: Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
- PARDINAS, F. (1985). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Argentina: Siglo XXI.

- RIVAS, J. (2001). *Propuestas de estrategias para agilizar la gestión de cobro en la empresa "Procesamientos de Datos Contables S.R.L.* Lima : Tesis.
- RODRIGUEZ, G., & GARCÍA, E. (2005). *Metodología de la investigación cualitativa.* España: Díaz de Santos.
- ROJAS, W. (2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa de repuestos electricos.* Guatemala: Tesis, Universidad San Carlos.
- SANDOVAL, C. (2002). *investigación cualitativa.* Colombia: ICFES.
- SIERRA, R. (2008). *Técnicas de investigación social: Teoría y jercicios.* Madrid: Thomson.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa.* Chile: Universidad de Antioquía.
- VELÁZQUEZ, A., & REY, N. (2007). *Metodología de la investigación científica.* Lima: San Marcos.
- WINTER, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo.* España: Díaz de Santos.

Linkografía

- [www.ua.es. \(2010\). Recuperado el marzo de 2012, de Tomado de](http://www.ua.es/grupo/giecryal/documentos/docs/ESTUDIO_INVERSION_PRIVADA_LAMBAYEQUE.pdf)
http://www.ua.es/grupo/giecryal/documentos/docs/ESTUDIO_INVERSION_PRIVADA_LAMBAYEQUE.pdf
- [www.ua.es. \(2010\). Recuperado el marzo de 2012, de Tomado de](http://www.ua.es/grupo/giecryal/documentos/docs/ESTUDIO_INVERSION_PRIVADA_LAMBAYEQUE.pdf)
http://www.ua.es/grupo/giecryal/documentos/docs/ESTUDIO_INVERSION_PRIVADA_LAMBAYEQUE.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos46/deficiencias-control/deficiencias-control2.shtml>
- <http://www.slideshare.net/williamvasquezh/problematicas-de-la-auditoria-y-el-control-gubernamental-en-el-peru1>

ANEXOS



ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO
RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
ESCUELA DE POSTGRADO



Guía de encuesta sobre control interno

Edad:.....

Área en la que labora:.....

Encuestador:

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su entorno. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: en algunos casos puede marcar dos opciones (dependiendo del tipo de pregunta). Marque así:

X



Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entrego este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1.Cuál de las siguientes afirmaciones está más acorde con la política de EPSEL S.A:

- a) Los cargos intermedios tienen delegada la autoridad para la toma de decisiones.
- b) Cualquier decisión del cargo intermedio debe ser previamente autorizada por la Gerencia.

2. ¿Los procedimientos para los procesos que desarrolla EPSEL S.A están diseñadas específicamente para cada área?
 - a) Sí
 - b) No
3. Los trabajadores de las diversas áreas:
 - a) Coordinan actividades
 - b) Comunican la información de manera oportuna
 - c) Evalúan la información de manera pertinente y oportuna
 - d) Manejan sus influencias para decidir ciertas actividades
 - e) Cada área se aísla de la otras en el cumplimiento de sus funciones
4. Las deficiencias puestas de manifiesto como consecuencia de auditorías internas y relativas al área de abastecimiento. ¿Se comunican al responsable de dicha área?
 - a) Sí
 - b) No
5. Cuando un trabajador falta a sus responsabilidades, y lleva a cabo una conducta no adecuada en alguna de las actividades asignadas, la respuesta de la Gerencia General es:
 - a) Hablar con él y recordarle cuáles son sus responsabilidades.
 - b) Hablar con él y recordarle cuáles son sus responsabilidades, comunicándole de las posibles medidas correctivas.
 - c) Aplicar directamente las medidas correctivas.
 - d) No hay establecida o protocolizada una respuesta.
6. La información económica relativa al área de presupuesto, previamente a su publicación, es revisada por:
 - a) El responsable del Área
 - b) Gerente General de EPSEL S.A
 - c) Por ambos
 - d) Se traslada automáticamente sin revisión previa.
7. Se cumplen los horarios, las responsabilidades asignadas:
 - a) Con frecuencia
 - b) A veces
 - c) Nunca
8. ¿Qué tan claros son los objetivos de EPSEL.S.A?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Regular
 - d) Aceptablemente
 - e) Completamente

9. ¿En qué medida considera usted que las adquisiciones son pertinentes y apropiadas?

- a) Nada
- b) Poco
- c) Regular
- d) Aceptablemente
- e) Completamente

10. ¿Qué tan de acuerdo está usted con las adquisiciones hechas en los últimos tres meses?

- a) Nada
- b) Poco
- c) Regular
- d) Aceptablemente
- e) Completamente

11. ¿En qué medida piensa usted que estas adquisiciones son transparentes?

- a) Nada
- b) Poco
- c) Regular
- d) Aceptablemente
- e) Completamente



ANEXO N° 2
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE
LAMBAYEQUE
ESCUELA DE POSTGRADO

Guía de entrevista sobre control interno de EPSEL S.A

Edad:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:.....

¿Cuál es su percepción acerca del control interno en EPSEL S.A?

.....
.....
.....
.....

1. ¿Cómo define el significado de control interno en EPSEL S.A?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué factores cree Ud. que facilitan o limitan la implementación del sistema de control interno en EPSEL S.A?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son las deficiencias más marcadas en la implementación del sistema de control interno en EPSEL S.A?

.....
.....
.....
.....

4. ¿En su opinión a qué se deben los problemas de la falta la implementación del sistema de control interno en EPSEL S.A?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Hacia dónde va estos problemas de no tratarlos a tiempo?

.....

.....

.....

6. ¿En su opinión cómo se manifiestan los problemas de la falta de un efectivo control interno en EPSEL S.A?

.....

.....

.....

7. ¿Existe algún programa o modelo en la Institución destinada a mejorar el control interno?

.....

.....

.....

8. ¿De qué manera se puede enfrentar o solucionar los problemas para la implementación del sistema de control interno en EPSEL S.A?

.....

.....

.....

9. ¿En su opinión cómo debería ser una propuesta de control interno en la EPSEL S.A?

.....

.....

.....

10. ¿Qué elementos se debe considerar en una propuesta de implementación del sistema de control interno en EPSEL S.A?

.....

.....



ANEXO N° 3
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
ESCUELA DE POSTGRADO

Cuestionario de control interno

Edad:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistador:

PREGUNTA		RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
I.	AMBIENTE DE CONTROL			
	1.1. Filosofía de la Dirección			
1	Conoce usted si la administración revela o está dispuesta a revelar información administrativa y financiera detallada a quien lo solicite?			
2	Conoce usted si existen documentos que norman el acceso a la información administrativa financiera sin restricción?			
3	Los funcionarios y responsables de las áreas funcionales son los primeros servidores públicos que nos obligan a cumplir con la normativa?			
4	Es una política institucional que nuestra institución y su personal cumplan con la normativa interna y externa?			
5	A todo el personal administrativo y operativo le interesa de sobre manera cumplir con la normativa, con los registros y disciplina?			
6	Las actividades y proyectos son monitoreados constantemente, de tal manera que cualquier problema se corrige de inmediato?			
7	La política y lineamientos del titular de la entidad son conocidos y divulgados de inmediato por los niveles intermedios, hacia todo el personal?			
8	Todo el personal sabe cual es la política institucional, conoce sus actividades y metas a cumplir durante el año?			
9	El Titular y sus principales funcionarios de la institución se preocupan por la imagen de la entidad?			
10	Una de las características institucionales es que, para ser funcionarios de alto nivel debe tener conocimiento cabal y experiencia del cargo a desempeñar?			
11	Existen medios de comunicación entre el personal y la dirección, de tal forma que pueden elevar una queja cuando no le fue atendida por su superior inmediato?			
12	El Titular y sus funcionarios se preocupan de mantener armonía y comodidades de trabajo entre el personal operativo y administrativo?			
13	Es política institucional no contar con funcionarios y autoridades que sean parientes entre si?			

14	Existen criterios de evaluación que permitan comprender al personal la responsabilidad que tiene de ejercer y ejecutar los controles internos?			
15	Existen documentos que contienen la aplicación de controles internos en todos los procesos actividades y tareas de la entidad?			
16				

1.2 Integridad y Valores Éticos

1	Existe política definida con respecto a la comisión de actos ilegales?			
2	Son sancionados ejemplarmente los trabajadores que fueron encontrados responsables de actos ilegales?			
3	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"?			
4	La entidad cuenta con un código de ética?			
5	Se cumple este código de ética interno, en todos los niveles de la organización?			
6	Tiene entendido cuáles son las prohibiciones éticas del servidor público?			
7	Conoce si los funcionarios consultan el Registro Nacional de Sanciones antes de contratar con una persona?			

1.3. Administración Estratégica

1	Cuenta la entidad con un Plan Estratégico?			
2	Cuenta con Planes operativos anuales?			
3	Los planes operativos anuales están en función del plan estratégico?			
4	Conoce la misión de la entidad?			
5	Conoce la visión de la entidad?			
6	Considera que los Planes Operativos, recogen todas las opiniones importantes vertidas por las áreas funcionales de la institución?			
7	El personal de la entidad, tiene conocimiento de los objetivos y metas institucionales del presente año?			
8	El personal está motivado y comprometido para la obtención de los resultados institucionales?			
9	El plan operativo considera indicadores de gestión para su evaluación?			
10	Se evalúa el plan operativo anual?			
11	Los resultados alcanzados son comunicados al personal?			
12	Los resultados negativos se comunican al personal para reorientar las acciones hacia su cumplimiento?			

1.4 Estructura Organizacional

1	Cuenta la entidad con una estructura orgánica aprobada?			
2	Sus funciones están debidamente delimitadas, no hay superposición de actividades?			
3	Considera que la estructura organizacional es adecuada?			
4	El área de Tecnología de la Información cuenta con una estructura organizacional apropiada?			
5	Considera que el nivel directivo y gerencial es el adecuado?			
6	Considera que los procesos y operaciones plasmados en la Estructura Orgánica, están relacionados con la misión de la entidad?			
	1.5 Administración de los Recursos Humanos			
1	Existe el recurso humano adecuado y suficiente?			
2	El personal conoce sus funciones y responsabilidades?			
3	Existe un programa de capacitación o entrenamiento?			
4	Participa todo el personal en los eventos de capacitación?			
5	El personal está ubicado según sus capacidades y en las áreas que le corresponden?			
6	Se evalúa al personal cada cierto tiempo?			
7	Las evaluaciones del personal son imparciales?			
8	Existen sanciones al personal, en el período 2012, por irregularidades e incumplimiento de funciones en el trabajo?			
9	Es suficiente la infraestructura con la que cuentan?			
10	Existe control de la compensación de horas, por parte del personal que realiza labor docente?			
11	Las horas dejadas de trabajar, por parte de los servidores, en los días declarados no laborables, son compensados?			
12	Se exige a los funcionarios y servidores la presentación de declaraciones juradas?			
13	Se cuenta con Reglamento de Control de Asistencia y Permanencia, aprobado?			
14	Este Reglamento de Control de Asistencia y Permanencia considera sanciones por faltas graves?			
15	Se ha sancionado alguna vez, administrativamente a aquel personal que incumplió con las normas?			
16	La rotación del personal y de los equipos de trabajo es la más adecuada?			
17	Existen políticas definidas y procedimientos que garanticen el desarrollo del personal?			

1.6 Competencia Profesional

1	Está debidamente calificado el profesional para desempeñar los cargos que ocupa?			
2	Existe un perfil profesional que comprenda el nivel de competencia para cada puesto de trabajo y para las distintas tareas requeridas?			
3	Cada puesto de trabajo está ocupado por el servidor o funcionario que cumple con el perfil requerido?			
4	El área cuenta con la cantidad necesaria de profesionales?			
5	Cree Ud. que los funcionarios y servidores mantienen una actitud positiva para la implantación y mantenimiento de un buen control interno?			

1.7 Asignación de Autoridades y Responsabilidad

1	Sus funciones y labores están contenidas en el Manual de Organización y Funciones?			
2	Existen manuales aprobados que contengan la asignación de autoridad y grado de responsabilidad del personal en general, respecto al cargo que ocupa?			
3	Se han establecido límites para la delegación de autoridad, mediante documentos, haciéndolos de conocimiento del personal?			
4	Existe otra unidad o área que desarrolla las mismas funciones que la suya?			
5	Se llevan a cabo actividades que excedan la capacidad operativa?			
6	Tiene conocimiento que la autoridad se delega; en tanto que, la responsabilidad se comparte?			

1.8 Órgano de Control Institucional

1	El significado de OCI es Oficina de Control Interno?			
2	El significado de OCI es Órgano de Control Interno?			
3	El significado de OCI es Órgano de Control Institucional?			
4	Considera en líneas generales que el trabajo del Auditor Interno colabora con el logro de las metas y objetivos institucionales?			
5	Evalúa el control interno cada cierto tiempo?			
6	Las recomendaciones y sugerencias van dirigidas al logro de los objetivos institucionales?			
7	Le brindaron el apoyo y ayuda que solicitó?			
8	Tiene conocimiento que el Órgano de Control Institucional no participan en actividades de gestión?			
9	Considera que el control gubernamental es positivo para la gestión?			
10	Considera que el control gubernamental coadyuva a controlar los actos de corrupción?			
11	Considera que el Titular, cautela el adecuado funcionamiento y asignación de los recursos necesarios al Órgano de Control Institucional, para la ejecución de sus acciones y actividades de control?			

PREGUNTA		RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
II. EVALUACIÓN DE RIESGO				
<u>2.1. Planeamiento de la administración de Riesgos</u>				
1	Existe una estrategia para identificar y valorar los riesgos que pueden impactar en el logro de los objetivos de la entidad?			
2	El personal ha sido capacitado para manejar y monitorear los riesgos que podrían presentarse en el cumplimiento de sus labores?			
3	Hay evaluación cada cierto tiempo para reducir los riesgos; así como, el impacto negativo de éstos?			
4	La administración ha desarrollado planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios para definir acciones en respuesta a los riesgos que pudieran presentarse?			
<u>2.2. Identificación de los Riesgos</u>				
1	La entidad realiza un proceso de identificación de riesgos, con el objeto que no afecte el cumplimiento de las metas institucionales?			
2	La entidad aplica las técnicas más adecuadas para identificar los riesgos?			
3	Se hace de conocimiento del personal los eventos externos e internos que afectan o pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales?			
<u>2.3. Valoración de los riesgos</u>				
1	La administración valora el riesgo teniendo en cuenta la probabilidad y/o posibilidad de ocurrencia de un hecho?			
2	La administración valora el riesgo teniendo en cuenta el impacto y/o efecto producido debido a la ocurrencia de un hecho?			
3	La administración cuantifica la probable pérdida que puedan ocasionar los riesgos identificados?			
4	La administración estima la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados?			

2.4. Respuesta al riesgo

1	La administración ha tomado medidas preventivas respecto a las actividades que originan los riesgos?			
2	Se ha desarrollado en la entidad los métodos y técnicas para lidiar con los riesgos y de esa manera accionar para la reducción de su probabilidad de impacto?			
3	El personal ha sido capacitado para reducir los riesgos?			

PREGUNTA		RESPUESTA		
		SI	NO	N/A

III. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

3.1. Procedimientos de autorización y aprobación.

1	La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea está claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo?			
2	Existen documentos que contengan los procedimientos de aprobación de los resultados de los procesos, actividades o tareas y son de conocimiento del personal en general?			
3	Los procedimientos de autorización para la ejecución de procesos, actividades o tareas, están documentados y están claramente comunicados a los funcionarios y servidores públicos?			

3.2. Segregación de funciones

1	Las funciones asignadas incluyen autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación?			
2	Las funciones que realiza debería ser compartidas con otras personas, considerando que todas las etapas de un proceso o actividad, deben recaer en varias personas?			
3	Considera que la segregación de funciones se ha realizado adecuadamente, teniendo en cuenta el volumen de operaciones de la entidad?			
4	El personal es rotado, no permitiendo que permanezcan en sus puestos por un excesivo período de tiempo?			

3.3. Controles sobre el acceso a los Recursos o Archivos

1	Para acreditar la responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia de los recursos y archivos, se utilizan registros u otros documentos que permita el control de los mismos?			
2	Cuenta la entidad con directivas que normen el funcionamiento del Área de Archivo?			
3	El acceso a los recursos y archivos está limitado al personal autorizado?			

3.4. Verificación y Conciliaciones

1	Verifica y concilia los registros contra las fuentes respectivas, en forma periódica?			
---	---	--	--	--

2	Lleva a cabo actividades de control previo?			
3	Lleva a cabo actividades de control simultáneo?			
4	Estas actividades están determinadas en documentos de gestión?			
5	Tiene a cargo la elaboración de reportes de actividades?			
6	Informa de las actividades de control a sus superiores inmediatos?			
7	Supervisa las labores de su personal?			
8	Deja constancia de la labor de supervisión?			

3.5. Evaluación de desempeño

1	La administración, vigila y evalúa la ejecución de los procesos, actividades, tareas y operaciones, asegurándose que se observen los requisitos aplicables?.			
2	Usted ha sido evaluado respecto a las labores que realiza en su puesto de trabajo?			
3	Conoce si existen indicadores establecidos en los planes estratégicos y operativos que deben aplicarse como puntos de referencia, en la evaluación de desempeño del personal?.			
4	Conoce si la evaluación de desempeño del personal está formalizada y/o regulada en documentos de carácter institucional?			
5	La evaluación del personal es en función a resultados?			
6	Sabe que labores desempeña cada uno de los empleados que trabaja con usted?			
7	El trabajo que realiza es en equipo?			
8	Su jefe evalúa la ejecución de los procesos actividades y tareas que realiza el personal a su cargo?			

3.6. Rendición de Cuentas

1	Los funcionarios públicos rinden cuenta respecto al cumplimiento de la misión de la entidad?			
2	Existe un sistema de control interno que le permita obtener información para cumplir con su obligación de rendir cuentas, respecto al uso de los recursos y bienes del estado; así como, con el cumplimiento de la misión de la entidad?			
3	Se realizan periódicamente arquezos sorpresivos de todos los fondos, dejándose constancia de dicha labor?			
4	Existen manuales donde constan los cargos que tendrían responsabilidad para la realización de los arquezos?			
5	Se supervisa y/o controla las labores de caja chica adecuadamente, dejándose constancia de dicha labor?			

3.7 Documentación de procesos, actividades y tareas

1	Los procesos, actividades y tareas están correctamente entendidos y definidos en documentos escritos?			
2	Los documentos escritos incluyen el tiempo que debe emplearse en cada uno de los procesos, actividades o tareas?			
3	Se cuenta con registros de hechos significativos ocurridos en los procesos, actividades y tareas, las medidas adoptadas y los responsables de cada caso?			
4	La documentación de los procesos, actividades y tareas garantizan una adecuada transparencia en la ejecución de los mismos, asegurando el rastreo de las fuentes de defectos o errores en los servicios generados?			

3.8. Revisión de Procesos, actividades y tareas

1	Se realizan revisiones a los procesos, actividades y tareas, para asegurar que se está cumpliendo con las normas internas y procedimientos establecidos por la entidad?			
2	Conoce si se ha corregido alguna desviación detectada en algún proceso, actividad o tarea, respecto a lo planeado?			
3				

PREGUNTA		RESPUESTA		
		SI	NO	N/A

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1. Funciones y Características de la Información

1	Las labores de registro e información de la entidad están sistemáticamente desarrolladas?			
2	Se han elaborado software relacionados con la naturaleza de las labores que realiza?			
3	La información que requiere en sus labores diarias se encuentran sistematizadas?			
4	La información ha sido seleccionada, analizada y sintetizada para su uso, teniendo en cuenta cada nivel organizacional?			

4.2. Información y Responsabilidad

1	Todos los reportes o listados que emite en el marco de sus labores, son de utilidad?			
2	Considera que la Información sistematizada como resultado de las actividades operativas y financieras etc. permiten cumplir al personal con sus obligaciones y responsabilidades?			
3	Se han asignado recursos suficientes para el funcionamiento eficaz de los sistemas de información?			
4	El Titular de la entidad ha implantado un sistema de control interno para la Tecnología de la Información?			
5				

4.3. Calidad y Suficiencia de la información

1	Se han diseñado e implementado mecanismos necesarios que aseguren la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genera y comunica?			
2	Todas las aplicaciones informáticas que utiliza la entidad están desarrolladas en una misma plataforma o lenguaje?			
3	El sistema brinda buen soporte, no causa ningún problema de operatividad?			

4.4. Los Sistemas de información

1	Si el sistema informatizado, fue elaborado por terceras personas?			
2	El sistema informatizado debería ser propio de la institución?			
3	Los sistemas de información brindan información respecto a la Misión, Planes, Objetivos, Normas y Metas Institucionales?			
4	Los sistemas de información brindan información respecto a la programación, ejecución y evaluación de actividades?			
5	Los sistemas de información brindan información respecto a los niveles alcanzados en el logro de objetivos estratégicos y operativos?			
6	Considera que los sistemas de información existentes, coadyuvan al control de los riesgos?			
7	Considera que la empresa cuenta con infraestructura tecnológica apropiada?			
8	Existe un plan de contingencia que garantice la continuidad del servicio en caso de interrupción de los servicios de los sistemas de información?			

4.5. Flexibilidad al Cambio

1	Los sistemas de información, son revisados periódicamente?			
2	Tiene conocimiento si los sistemas de información han sido modificados o cambiados, como consecuencia del cambio de la normativa aplicable a la entidad?			
3	Los sistemas de información han sido modificados o cambiados, como consecuencia de opiniones, reclamos, necesidades e inquietudes de los clientes o usuarios sobre el servicio que se les proporciona?			

4.6. Archivo Institucional

1	La entidad cuenta con evidencia sobre la gestión para una adecuada rendición de cuentas?			
2	Existen procedimientos definidos y escritos que deben ser observados para la conservación y mantenimiento de archivos electrónicos, magnéticos y físicos, según el caso?			

4.7. Comunicación Interna

1	Se han establecido técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad o influir en las actitudes y conductas de aquellos con el fin que se cumplan los objetivos institucionales?			
2	Existe comunicación fluida entre usted, sus funcionarios y personal en general y viceversa?			
3	Se han establecido buenas relaciones entre el personal de las áreas que conforman la entidad, definiendo misiones, responsabilidades y roles con el fin de emitir un mensaje claro?			
4	Se llevan a cabo reuniones de trabajo?			
5	Las reuniones son frecuentes?			
6	Las reuniones son de vez en cuando?			
7	Queda constancia de las reuniones?			

4.8. Comunicación Externa

1	Recibe reportes o informes relacionados con el estado situacional, resultados y/o problemática de las áreas con el público?			
2	Es política o costumbre de la entidad que se emitan estos reportes?			
3	Esta política o costumbre está establecida en algún documento normativo, respecto a la comunicación externa?			
4	Las quejas o consultas que se reciben sobre las actividades de la entidad, son tomadas en cuenta para adoptar acciones correctivas?			
5	Considera que la entidad garantiza la transparencia y el acceso a la información pública?			

4.9. Canales de Comunicación

1	Existe una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información?			
2	Recibe Ud. información sistematizada en cantidad suficiente, con calidad y oportunidad requerida para la mejor ejecución de sus labores?			
3	Los canales de comunicación existentes contribuyen al control del cumplimiento del Plan Estratégico, al control del personal y a la ejecución de procesos, actividades y tareas de la entidad?			

PREGUNTA		RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
V. SUPERVISIÓN				
5.1. Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo				
1	Fueron capacitados o instruidos en el entendimiento de sus labores?			
2	Fueron monitoreados o supervisados por los superiores después de la capacitación o instrucción?			
3	Le comunicaron alguna vez, si el resultado de sus labores coadyuvó al logro de los objetivos institucionales?			
5.2. Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados				
1	Conoce de la existencia de problemas materiales y/o debilidades y deficiencias en su área?			
2	Fueron comunicados estos problemas a la instancia superior?			
3	Se han realizado las acciones necesarias para su corrección?			
4	Se ha efectuado el seguimiento correspondiente de las medidas adoptadas?			
5	Se le ha solicitado alguna vez su opinión para solucionar los problemas de su área?			
6	Siempre deja constancia de la comunicación de los problemas detectados?			