

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO
“COSO I”, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS
CONTABLES DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE
CAICEDONIA VALLE S.A.

LORENA MANCERA SALGADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2016

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO
“COSO I”, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS
CONTABLES DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE
CAICEDONIA VALLE S.A.

LORENA MANCERA SALGADO

Proyecto de grado presentado en la modalidad de monografía de investigación
para optar al título de Contadora Pública

Asesor
JULIÁN DAVID SALCEDO MOSQUERA
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, a mi padre, quien ha sido un ejemplo de disciplina, perseverancia y esfuerzo. Su vida e historia me ha servido de inspiración, enseñándome que con poco se puede lograr mucho. Él es el que siempre me ha enseñado que la educación es primero y lo demostró a lo largo de la carrera, priorizando sus fondos económicos para esto, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, a mi hermano, quien es mi mejor amigo y ha estado conmigo siempre que lo necesito dándome ánimos de seguir adelante porque aunque han habido momentos difíciles de la mano siempre salimos adelante porque juntos todo es más fácil es por ellos que soy lo que soy ahora.

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional, a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación. De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, Julián Salcedo por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
 1. ANTECEDENTES	 13
1.1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA EMPRESA GAMATELO S.A. BASADO EN LA METODOLOGÍA “COSO”	13
1.2 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LA ESCUADRILLA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN EN LAS SECCIONES DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR E INVENTARIOS	14
1.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA EMPRESA FABRIFARMA S.A.	16
1.4 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – CONTABLE PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE GAS: CASO COMERCIALIZADORA MAYORISTA “DIGAS”	18
1.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS EN EL CENTRO MÉDICO ORALSER	18
1.6 APOORTE DE LOS ANTECEDENTES A LA INVESTIGACIÓN.....	19
 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	 20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
 3 OBJETIVOS	 24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
 4 JUSTIFICACIÓN	 25
 5 MARCO REFERENCIAL.....	 26
5.1 MARCO TEÓRICO	26
5.1.1 Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal.	27
5.1.2 Teoría de los sistemas:	28
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	40

5.3.1 Descripción geográfica..	40
5.3.2 La organización	40
5.4 MARCO LEGAL	42
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
6.3 TIPO DE ESTUDIO	43
6.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	43
6.4.1 Fuentes primarias.	43
6.4.2 Fuentes secundarias.....	43
6.4.3 Instrumentos de recolección de la información	44
6.5 ETAPAS DE DESARROLLO	44
6.5.1 Elementos de la matriz de riesgos – impacto.	45
7. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO “COSO I”, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS CONTABLES DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.	47
7.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE CONTROL INTERNO CONTABLE DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.....	47
7.1.1 Evaluación del Ambiente de Control.....	47
7.1.2 Evaluación del riesgo.	60
7.1.3 Evaluación información y comunicación.	71
7.1.4 Evaluación monitoreo y supervisión.	73
7.2 MATRIZ DE RIESGO - IMPACTO	76
7.2.1 Aplicación matriz de riesgo – impacto.	76
7.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.....	100
7.3.1 Objetivo	100
7.3.1.1 Objetivos específicos.	101
7.3.2 Propuesta.....	101
8. DIAGRAMA RESUMEN DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	110
9. CONCLUSIONES	111
10. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Diferencia entre control interno administrativo y contable	36
Tabla 2. Etapas y/o fases del desarrollo del proyecto.	45
Tabla 3. Calificación de la efectividad y el riesgo.	46
Tabla 4. Respuestas Lista de Chequeo revisora fiscal.....	48
Tabla 5. Respuestas lista de chequeo aplicada a la gerente.	51
Tabla 6. Respuestas lista de chequeo aplicada a la recepcionista.	54
Tabla 7. Respuestas lista de chequeo aplicada a una camarera.	58
Tabla 8. Resultado aplicación lista de chequeo para evaluación del riesgo a la revisora fiscal.	61
Tabla 9. Resultado aplicación lista de chequeo para evaluación del riesgo a la gerente general. ...	62
Tabla 10. Resultado lista de chequeo para evaluar las actividades de control y aplicada a la revisora fiscal.	63
Tabla 11. Resultado lista de chequeo para evaluar las actividades de control y aplicada a la gerente general.	67
Tabla 12. Resultados evaluación de la información y comunicación, aplicado a la revisora fiscal. .	71
Tabla 13. Resultados evaluación de la información y comunicación, aplicado a la gerente general.	72
Tabla 14. Resultados evaluación monitoreo y supervisión, aplicado a la revisora fiscal.	74
Tabla 15. Resultados evaluación monitoreo y supervisión, aplicado a la gerente general.	75
Tabla 16. Matriz de riesgo para el componente ambiente de control.....	77
Tabla 17. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.....	83
Tabla 18. Matriz de riesgo para el componente evaluación del riesgo.	86
Tabla 19. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.	87
Tabla 20. Matriz de riesgo para el componente actividades de control.	89
Tabla 21. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.	93
Tabla 22. Matriz de riesgo para el componente información y comunicación.	95
Tabla 23. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.....	97
Tabla 24. Matriz de riesgo para el componente monitoreo y supervisión.	98
Tabla 25. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.	99

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados matriz de riesgo de ambiente de control.	83
Gráfico 2. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.	87
Gráfico 3. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.	93
Gráfico 4. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.	97
Gráfico 5. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Objetivos de la auditoría interna.....	32
Figura 2. Objetivos de la auditoría externa.....	34

RESUMEN

El propósito de este trabajo es diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, aplicado al Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle del Cauca, y así mejorar la efectividad en los procesos contables, para que los resultados de la información financiera sean absolutamente confiables, sirviendo de apoyo para la alta gerencia en la correcta toma de decisiones.

Mediante una investigación basada en la encuesta, se realizó al personal que presta sus servicios en la empresa una indagación minuciosa, por medio de la cual se pudo evidenciar el cumplimiento aceptable de la mayoría de los procesos financieros, sin embargo, se reflejan fallas por la falta de un sistema de control interno que contenga indicadores y fomente una correcta evaluación de los procesos.

El sistema de control interno propuesto, basado en el modelo COSO I, le permitirá a la organización, conocer las posibles situaciones que puedan convertirse en potenciales riesgos para la empresa, al mismo tiempo que detectar y corregir errores involuntarios.

Palabras clave: COSO I, control interno, procesos, riesgo.

ABSTRACT

The purpose of this work is to design an internal control system based on the COSO I model, applied to the Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle, in order to improve the effectiveness of accounting processes, so that the results of the information Financial services are absolutely reliable, serving as support for senior management in the correct decision-making.

Through a survey based on the survey, the personnel that provided their services at the company were thoroughly investigated, through which the acceptable compliance of most of the financial processes could be evidenced, however, failures are reflected by the Lack of an internal control system that contains indicators and encourages a proper evaluation of the processes.

The proposed internal control system, based on the COSO I model, will allow the organization to know the possible situations that may become potential risks for the company, while detecting and correcting involuntary errors.

Keywords: COSO I, internal control, processes, risk.

INTRODUCCIÓN

Anteriormente las empresas eran en su mayoría de orden familiar, donde el padre de familia era quien ejercía el papel de “gerente”. Los propietarios eran los encargados de realizar toda la gestión administrativa y de controlar todos los procesos de manera personal, supervisando cada directriz establecida y de esta forma generando un “autocontrol” en todas las funciones. Con el paso del tiempo, el aumento en las ventas y los avances tecnológicos que cada día aportaban al crecimiento de las organizaciones, estas se volvieron mucho más complejas, dando como resultado la división de funciones y la especialización del trabajo. Es entonces cuando se hizo necesario “delegar”, lo que en otras palabras significa, confiarle a otra persona una serie de funciones; incluso muchos propietarios de empresas, decidieron contratar a alguien más, mucho más capacitado para que se asegurara de perpetuar la productividad en sus corporaciones, otros, simplemente decidieron vender y dejar a otros la dirección de las mismas. Sea cual sea el origen o naturaleza económica de cualquier organización, ésta debe contar con mecanismos de control apropiados y que sean compatibles con la complejidad actual de los negocios.

Actualmente, es responsabilidad de los altos directivos garantizar la efectividad de cada proceso que se lleva a cabo en la organización, esto, con el fin de mejorar la productividad de la misma. No basta sólo con las buenas intenciones, si ellas mismas no van acompañadas de acciones medibles, cuantificables y tangibles con las cuales se puedan crear mecanismos de control y verificación que garanticen la veracidad de las actividades propias del proceso contable.

Este trabajo está enfocado en el diseño de un sistema de control interno contable basado en el modelo “COSO” para el Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A., el cual está constituido como una sociedad de modalidad anónima, cuya denominación social es: Centro Comercial Y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. para tal fin, primero se realizará un análisis previo de cada uno de los factores internos y externos que impidan el buen desempeño organizacional y contable en esta empresa, para ello se utiliza el método investigativo descriptivo-propositivo para continuar con el diseño del sistema según las necesidades específicas del hotel.

1. ANTECEDENTES

A continuación se presentan una serie de conceptos y/o teorías que guiarán este proceso de investigación y permitirán un mejor acercamiento y claridad acerca del sistema de control interno contable.

1.1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA EMPRESA GAMATELO S.A. BASADO EN LA METODOLOGÍA “COSO”

- *Autor.* Fabián Mauricio San Miguel Rangel.
- *Fecha.* (2015)
- *Objetivo central de la investigación.* Diseñar un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo S.A. basado en la metodología “COSO” y que contribuya a la eficiencia y eficacia de las operaciones contables.
- *Síntesis de la situación problemática planteada.* La investigación se realizó en la Constructora Gamatelo S.A., que tiene un crecimiento continuo en el volumen de sus operaciones contables y no cuenta con un sistema de control interno para este departamento, dicha carencia puede generar deficiencias en cuanto a la obtención y presentación de información financiera que es un elemento vital para la adecuada toma de decisiones organizacionales.
- *Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.* La metodología de investigación utilizada para el presente trabajo fue cualitativa; ya que se enfocó en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.
- *Resultados y conclusión más importante.* Partiendo de la investigación se presentaron tres resultados básicos:

Políticas en la Organización. No existen políticas, son de conocimiento de los empleados la realización de procesos como de Recursos Humanos: procesos de captación de empleados, proceso de compras, proceso de proveedores, proceso de pagos, proceso de facturación; pero estos no aparecen por escrito,

lo que puede ocasionar mal interpretación y desviar los procesos con o sin intención.

Falta Manuales de Procedimientos en todas las áreas. No hay un control eficaz de las actividades, el manual de procedimientos facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, simplificando al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.

Funciones a cargo. No existe una adecuada segregación de funciones lo que puede implicar la facilidad para cometer y ocultar errores voluntarios e involuntarios, también se adhieren funciones a cada cargo que no se actualizan seguido; no se refleja el compromiso de la gerencia por proporcionar el personal suficiente para cubrir el proceso contable de forma efectiva.

1.2 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LA ESCUADRILLA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN EN LAS SECCIONES DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR E INVENTARIOS

- *Autor.* Olga Lucia Valderrama Lucero.
- *Fecha.* (2013)
- *Objetivo central de la investigación.* Diseñar un Sistema de Control Interno contable en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios para el manejo eficiente de los recursos de la Escuadrilla Administrativa.
- *Síntesis de la situación problemática planteada.* Según los informes de auditoría entregados en los meses de marzo y en noviembre de 2012 se han evidenciado varios hallazgos persistentes como el desconocimiento de algunos procedimientos del área contable, la no utilización de formatos necesarios en los procesos, la falta de puntos de control, entre otras situaciones, que reflejan la necesidad de un sistema de control interno contable que permita una seguridad razonable y adecuado funcionamiento de la Escuadrilla Administrativa.

- *Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.* El presente trabajo se considera de tipo descriptivo, ya que se busca estudiar e identificar de manera clara y precisa la situación real de la Escuadrilla Administrativa. Recolectando la información correspondiente a los hallazgos de auditoría, al principio del año y determinando el estado actual de acuerdo al último seguimiento de auditoría y promover al mismo tiempo las actividades de control, en cada una de las aéreas seleccionadas, a efectos de lograr una alta eficacia de la Escuadrilla Administrativa.

Fuentes Primarias. Para la obtención de la información es necesario utilizar varias técnicas y procedimientos de forma directa a través de la observación simple, la entrevista y la relación de la parte teórica con la práctica en los lugares de trabajo de la Escuadrilla Administrativa de la Escuela Militar de Aviación, como las bodegas, las oficinas, los lugares de archivo.

Fuentes Secundarias. El antiguo manual de la Escuadrilla Administrativa ubicado en la página de intranet de la Fuerza aérea colombiana, que fue derogado por la circular de abril del 2012.

Los informes de auditoría y seguimientos realizados en los meses de Agosto a Noviembre del año 2012, realizando la lectura de las actas recopiladas.

Trabajos de grado de estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma de Occidente.

Trabajos de grado de estudiantes de Administración de la Escuela Militar de Aviación, y de la Universidad del Valle.

Análisis documental: Documentos escritos y en formato digital los cuales se encuentran en las oficinas de la EA de la EMAVI, y en las páginas web de la Fuerza aérea Colombiana como: intranet, emavinet.

Revisión bibliográfica: Libros especializados disponibles en las bibliotecas de la EMAVI, de la Universidad Autónoma de Occidente, de la oficina de control interno entre otros.

1.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA EMPRESA FABRIFARMA S.A.

- *Autor.* Lina María Gutiérrez Arroyabe
- *Fecha.* (2012)
- *Objetivo central de la investigación.* Diseñar un sistema de información contable para la empresa FABRIFARMA S.A. que se ajuste a los requerimientos según los procesos y además la dirección hacia una correcta toma de decisiones que le permita ser competitiva en el mercado manteniendo un crecimiento sostenible en el tiempo.
- *Síntesis de la situación problemática planteada.* Debido a la escasa gestión desempeñada por el área administrativa y por ende al área contable, y a la falta de control administrativo en los primeros cuatro años de vida de FABRIFARMA S.A., se visualiza que la compañía no ha podido establecer de manera organizada los procedimientos y procesos, entre las diferentes áreas de la organización, se observa también una deficiente interrelación entre las áreas. Además no se tiene un concepto claro y preciso de los procesos contables, por parte de los usuarios de la información, por las múltiples funciones carentes de supervisión realizadas por estos.
- *Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.* El método a utilizar en este trabajo es el estudio descriptivo, los cuales acuden técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.
- *Resultados y conclusión más importante.* Con relación al área contable y financiera se observa lo siguiente:

Observando el panorama contable financiero, se deduce que es un área con muchos vacíos, en donde, la falta de planeación y control la torna vulnerable y poco confiable, no se cuenta con un sistema que esté acorde a las necesidades de la organización. En el sistema de información contable la compañía no cuenta con un manual escrito el cual le proporcione precisión, determinación y exactitud en la información contable, que le permita tener principios bien definidos con relación a los procesos contables. Es imperante que la compañía instituya un manual de procedimiento contable, que se ajuste a las necesidades de la

organización y a la de sus usuarios, que provea información apropiada que la encauce al cumplimiento de sus objetivos, garantizando la consecución de los mismos.

En lo que se refiere al control, la compañía no cuenta con un adecuado sistema de control que brinde la garantía que avale la confiabilidad de las operaciones contable; esto nace de muchos factores como la mala comunicación, falta de planeación, mala gestión por parte del jefe contable, negligencia por parte de los usuarios, entre otros, lo que conlleva al no cumplimiento de lo proyectado por parte del área contable financiera.

La compañía FABRIFARMA S.A. no cuenta con una cultura presupuestal, que le permita evaluar si cuenta o no con los recursos adecuados y las cantidades necesarias para una oportuna y asertiva respuesta a los inconvenientes económicos y financieros que se presenten. Por ende, en el cierre del periodo la compañía no visualiza si los resultados de este, son los esperados o no.

- *Resultados y conclusión más importante.* Con base a los hallazgos de auditoría y recomendaciones, se diseñó un sistema de control interno en las cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Escuadrilla Administrativa.

El control interno en una entidad es un sistema integrado que contribuye a que una organización realice sus actividades, operaciones, recursos, de acuerdo a las normas constitucionales y legales, además que proporciona una seguridad razonable de las cifras.

Como parte fundamental de un sistema de control interno están las listas de chequeo, a través de las cuales, los jefes de diferentes áreas, auditores, y jefes de control interno pueden identificar oportunidades de mejora que sean implementadas dentro de los procesos.

Los programas de auditoría propuestos son instrumentos útiles, en el momento de evaluar o auditar una cuenta como inventario, cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

1.4 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – CONTABLE PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE GAS: CASO COMERCIALIZADORA MAYORISTA “DIGAS”

- *Autor.* Jorge Alexander Nieto Echeverría
- *Fecha.* (2012)
- *Objetivo central de la investigación.* Mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, así como la evaluación del desempeño.
- *Síntesis de la situación problemática planteada.* Hay organizaciones que no tienen conocimiento del control interno o no han conceptualizado su importancia, muchas poseen sistemas los cuales se han ido formando a base de experiencias, el resultado no es el mejor; ya que si continúan sus operaciones existe gran pérdida de tiempo y recursos, o el tropiezo es fatal y se quedan en el camino.
- *Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.* Las herramientas utilizadas son listas de verificación, cuestionarios y técnicas de diagramas de flujo, en negocios también se usan técnicas cuantitativas.
- *Resultados y conclusión más importante.* El control interno contable, se encontraba enfocado a cumplimiento tributarios y no ayudaba al control interno administrativo lo cual ha ocasionado en el negocio, que muchos procesos, actividades, y controles sean superficiales para salir de apuros inmediatos, ocasionando desvíos a muchos principios contables y por ende un alto riesgo de mala elaboración de estados financieros.

1.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS EN EL CENTRO MÉDICO ORALSER

- *Autor.* Manuel Fernando Holguín, David Mauricio Benítez e Isabel Cristina Jiménez
- *Fecha.* (2010)

- *Objetivo central de la investigación.* Diseñar un sistema de control interno contable para mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos del Centro Médico y Odontológico Oralser S.A.
- *Síntesis de la situación problemática planteada.* No tienen establecido un departamento de cartera, lo cual hace difícil el recaudo de sus cuentas por cobrar de manera oportuna, este podría generar un problema de liquidez a largo plazo. No han establecido estándares que permitan determinar la rotación de su cartera
- *Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.* Las herramientas utilizar son la observación, las listas de chequeo y la entrevista.
- *Resultados y conclusión más importante.* Desde un punto de vista teórico y metodológico se puede considerar la contabilidad y la administración como un conjunto de partes interrelacionadas que funciona como un todo para lograr un propósito común. El centro médico Oralser carece de un sistema de control que le permita mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos.

1.6 APOORTE DE LOS ANTECEDENTES A LA INVESTIGACIÓN

Los cinco (5) antecedentes mencionados y relacionados en el punto anterior, demuestran serias falencias en cada una de las organizaciones donde fueron realizadas las respectivas investigaciones, dichas falencias son:

- Ausencia de manuales de procesos y procedimientos.
- Falta planeación y control por parte de la alta gerencia.
- Información poco confiable dentro del departamento contable, el cual se enfoca a lo tributario, no aportando nada al control interno.

Estos aportes dan un diagnóstico inicial de cómo está el control interno en las organizaciones actualmente, partiendo de ellos como puntos de referencia para saber de qué manera afrontar la investigación actual y por ende los planes de mejora que se pueden plantear.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El control interno es un proceso sistemático que se debe realizar desde la alta gerencia y trascender a cada uno de los cargos de la empresa, proporcionando seguridad en medio del esfuerzo colectivo por cumplir los objetivos organizacionales. Con respecto a ello, los autores Brock y Palmer expresan:

El sistema debe organizarse y manejarse de forma que el trabajo de una persona suponga la comprobación del trabajo de otra. Si la empresa dispone de suficientes empleados para permitir la necesaria separación de funciones, podrá establecerse un buen sistema de control interno. Si el número de empleados es pequeño, éste será menos eficiente y tendrá que ser complementado por una más cuidadosa supervisión por parte del propietario o director de la empresa.¹

Además, en una organización debe tenerse en cuenta tanto el punto de vista administrativo como contable, pues el primero debe apoyarse en el segundo para la toma de decisiones, siempre haciendo énfasis en la revisión y análisis de los objetivos de la empresa, puesto que el fin de toda compañía, independientemente de su actividad económica, es obtener rentabilidad.

Y con base en lo anterior es importante recalcar que:

En la actualidad la actividad comercial más importante la desarrollan grandes sociedades anónimas más que empresas de un solo propietario, la sociedad anónima permite integrar un elevado número de personas en calidad de accionistas, y de esta forma se pueden acumular grandes capitales que hacen más factible la operación comercial. Como estos accionistas no administran la empresa, van a depender de los informes contables como fuente de información sobre la posición de la financiera y el rendimiento económico de la empresa. Por su parte, para las personas responsables de la planeación, organización, dirección y control de las áreas funcionales de la organización, la contabilidad representa una de las principales fuentes de información para el logro de sus objetivos.²

¹ BROCK, Horace y PALMER, CH.E. Contabilidad: principios y aplicaciones. Barcelona: Reverte S.A., 1987, p.96.

² SINISTERRA, Gonzalo y POLANCO, Luis. Contabilidad Administrativa. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2007, p.5.

Por tanto, la administración es responsable directa de todas las actividades de una compañía, incluyendo su estructura de control interno. Esta debe velar por la protección de los activos de la empresa y asegurarse de la confiabilidad en los registros financieros, permitiendo proporcionar tranquilidad a los dueños o accionistas de la organización. Con base en lo expresado, anteriormente, es importante recalcar que El Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle del Cauca, no cuenta con un sistema de control interno, mostrando de esta forma un limitado control dentro de sus procesos y una clara ineficiencia al medir el desempeño de la organización.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. es una organización fundada el 30 de Julio de 1983, con el fin de constituir una sociedad comercial de modalidad anónima. Las actividades que serían objeto social principal de la sociedad serían: la promoción, construcción, administración y explotación de un edificio mixto – Hotel con locales comerciales, así como también la organización de todas aquellas actividades dirigidas a fomentar y desarrollar la industria del turismo nacional e internacional.

Actualmente la empresa cuenta con una contadora y una revisora fiscal, ambas contratadas por prestación de servicios, las cuales se encargan de verificar los registros contables realizados por el personal de recepción del hotel, al mismo tiempo que confrontar las cuentas y saldos de caja. En muchas ocasiones se presenta duplicidad de funciones, donde la revisora fiscal realiza actividades de contadora, yendo en contravía a la ley Colombiana, donde de conformidad con lo establecido en los artículos 207 y 209 del Código de Comercio se manifiesta que la revisoría fiscal debe denunciar irregularidades en cuanto a: “No llevar contabilidad o los libros de acuerdo con la ley o con los principios contables generalmente aceptados.”³ Por lo cual, podría presentarse un claro conflicto de intereses. Además las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas “NAGA’S”, definen un principio de “Independencia”, donde se establece que: “La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos

³ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular externa 115-000011: Funciones de la Revisoría Fiscal. [En línea]. <www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/circulares-externas/Documents/28996.pdf> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]

personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.”⁴ Por lo anterior es altamente inconveniente y contraproducente que las funciones mencionadas se crucen debido a la parcialidad que puede llegar a presentarse en la información.

Además, no se cuenta con un plan de compras debidamente establecido y el modelo de inventario presenta imprecisiones cada vez que es realizado.

El número de empleados en total asciende a alrededor de 10, cifra que varía dependiendo de la temporada. Actualmente el hotel no cuenta con un Sistema de Control Interno que contribuya a la seguridad del registro contable, detectando irregularidades y errores, verificando la veracidad de las transacciones y manejos empresariales.

Lo anterior conllevando a:

- Inexactitud de los registros financieros.
- Errores involuntarios y fraudes.
- Desperdicio.

Por tanto, todo lo mencionado se traduce en una reducción en la eficiencia y eficacia de los procesos contables, lo cual afecta de forma directa la productividad de la empresa.

Con respecto a lo mencionado, se busca establecer un sistema de control interno contable que minimice los riesgos y mejore el desempeño organizacional, en este sentido se hace referencia al modelo “COSO” (Committee of the Treadway Commission of the Sponsoring Organization), el cual consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada. Estos componentes son: (1) Ambiente de Control; (2) Evaluación de los Riesgos; (3) Actividades de Control; (4) Información y comunicación; y (5) Monitoreo.⁵

⁴ UNIVERSIDAD EAFIT. Consultorio Contable: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’S). [En línea]. <www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2021%20NAGA%C2%B4s.pdf> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]

⁵ RIVAS, M. Glenda. Modelos Contemporáneos de Control Interno: Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Valencia, 2011, vol. 4, núm. 8, pp. 115-136. [En línea]. <www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]

2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se desarrolla en el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle del Cauca, conocido comercialmente como “Hotel Chamaná”, su finalidad es la formulación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, basándose exclusivamente en su diseño, para su posterior implementación de manera opcional por la empresa. Cabe resaltar que este proyecto toma en cuenta todas las áreas de la empresa con el fin de establecer falencias o factores de riesgo presentes en el desarrollo de los procesos.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño de un sistema de control interno contable basado en el modelo COSO I para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A. mejorará la efectividad en sus procesos?

2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo analizar la estructura actual de control interno contable del Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A.?
- ¿Cuáles son los riesgos potenciales por errores e irregularidades en los procesos contables en el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.?
- ¿Cómo diseñar un sistema de control interno contable basado en el modelo “COSO” para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.?
- ¿Qué informe presentar con relación al diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno contable basado en el modelo COSO I que permita al Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. mejorar la efectividad en sus procesos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura actual de control interno contable del Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. solicitando información mediante entrevistas, encuestas y/o lista de chequeo.
- Identificar riesgos potenciales por errores e irregularidades en los procesos contables en el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A. por medio de la matriz de riesgo – impacto.
- Proponer un diseño de control interno contable basado en el modelo “COSO” para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.
- Presentar un informe con relación al diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.

4 JUSTIFICACIÓN

La gestión empresarial comprende el combinar una serie de acciones administrativas, muchas de ellas con bases financieras y/o contables, que conduzcan a la empresa a la consecución de sus objetivos. No se puede ni se debe desligar la función administrativa de la contable; puesto que, de las cifras y los números depende la supervivencia de toda organización. Si una empresa posee una buena infraestructura y esta no va acompañada de una serie de procesos establecidos, los cuales sean claros y la capacidad de evaluarlos y/o verificarlos, entonces no sirve de nada, está condenada al fracaso.

Para medir dicha gestión empresarial es necesario la implementación del control interno como un factor imprescindible para el procesamiento de la información procedente de las actividades que se realizan dentro de una organización. Del sistema de control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por tanto, es completamente necesario establecer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

Es por ello que este proyecto busca diseñar un sistema de control interno contable basado en el modelo “COSO” en el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A. Para tal fin, primero se analizará la estructura actual con que cuenta la empresa, esto también, con el fin de identificar las deficiencias que posee el área contable por medio de encuestas, entrevistas y listas de chequeo. E identificar los riesgos potenciales por errores e irregularidades en dichos procesos mediante listas de chequeo.

Lo anterior, le permitirá a la empresa optimizar sus procesos contables, dando efectividad a sus operaciones, disminuyendo duplicidad de funciones y tiempos en las actividades, además se establecerán indicadores de medición de calidad, estableciendo políticas que mitiguen los riesgos y marquen puntos de referencia para futuras auditorias.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico se tuvo en cuenta cinco teorías esenciales, mencionadas a continuación con sus respectivos autores, cabe aclarar que al final de cada teoría citada, se realiza un análisis de la misma con base en las necesidades de la presente investigación:

- “Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal”, formulada por el Especialista en Auditoría de Sistemas de la Universidad Antonio Nariño, Especialista en Auditoría y Revisoría Fiscal de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y Magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes.
- “Teoría de los sistemas”, referenciada por la contadora pública y especialista en Administración de Recursos Humanos Mireya Bernal Niño, autora del libro: Contabilidad, sistema y gerencia.
- “Análisis de la efectividad en la implementación de procesos” del Ingeniero Químico y Catedrático de la Universidad de Oviedo.
- “El Control Interno Organizacional como Objeto de Estudio”, investigación realizada por la Licenciada en Contaduría Pública. M. Sc. En Administración. Doctora en Ciencias de la Educación y profesora titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, la doctora Norka Vilorio, publicada en su revista: “Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización”
- “Funciones de auditoría interna y externa” del Contador Público y Auditor de la Universidad Nuevo León (UANL) y Master en Administración de la misma institución, el docente Alfonso Amador Sotomayor, de su libro: “Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación”.

5.1.1 Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal.⁶

En este tema, se hace referencia a los objetivos en general de una auditoría y sus características, al final de analiza lo expresado por el autor.

5.1.1.1 Objetivos de la auditoria.

El objetivo principal de una Auditoría es la emisión de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita tomar decisiones sobre el mismo. Estas decisiones pueden ser de diferentes tipos respecto al área examinada y al usuario del dictamen o diagnóstico.

En la conceptualización tradicional los objetivos de la auditoría eran tres:

- Descubrir fraudes
- Descubrir errores de principio
- Descubrir errores técnicos

Pero el avance tecnológico experimentado en los últimos tiempos en los que se ha denominado la "Revolución Informática", así como el progreso experimentado por la administración de las empresas actuales y la aplicación a las mismas de la Teoría General de Sistemas, ha llevado a adicionar tres nuevos objetivos:

- Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
- Determinar si este sistema produce resultados, es decir, planes, presupuestos, pronósticos, estados financieros, informes de control dignos de confianza, adecuados y suficientemente inteligibles por el usuario.
- Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la entidad.⁷

⁶ CUELLAR, M. Guillermo A. Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal. Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas Departamento de Ciencias Contables. 2003. [En línea]. <<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/>> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]

⁷ Ibíd.

5.1.1.2 Características de la auditoría.⁸

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

La Auditoría es evaluación y como toda evaluación debe poseer un patrón contra el cual efectuar la comparación y poder concluir sobre el sistema examinado. Este patrón de comparación obviamente variará de acuerdo al área sujeta a examen. Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no sólo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa.

Es entonces la auditoría una herramienta que permite evaluar el estado actual de una organización tomando como base unos principios y/o enunciados que buscan clarificar la gestión tanto administrativa como financiera de una empresa, tiene como fin evitar los posibles errores que se pueden presentar en medio de la operación de las actividades de toda entidad, bien sea por omisión voluntaria o por desconocimiento, independientemente si ésta es pública o privada. No obstante y para que ésta sea exitosa, se debe contar con personal idóneo para realizarla, que posea sentido crítico y analítico, al mismo tiempo que reconozca muy bien los factores claves que deben ser sometidos a evaluación.

5.1.2 *Teoría de los sistemas:*

Siendo la organización el principal campo de acción de la contabilidad, es necesario observarla desde el punto de vista sistémico. En tal sentido, se puede distinguir una serie de sistemas operativos, tales como: producción, ventas y administración. Superpuesto a ellos se encuentra el sistema de información que abarca toda la

⁸ Ibíd.

organización; en él están representadas las vías de comunicación que permiten su funcionamiento coordinado.⁹

Por tanto, no se puede ver la contabilidad como algo apartado y alejado de los demás departamentos y/o áreas de la organización, puesto que ésta opera y funciona en cada una de ellas, como una especie de subsistemas relacionados entre sí e integrantes de un gran sistema que correctamente interrelacionados cumplen un fin específico.

5.1.2.1 Sistema de gestión contable. Bernal Niño, Mireya (2005), resalta que:

- Dirigir una empresa constituye una tarea compleja. En la marcha de la misma inciden múltiples factores que los responsables de su gestión deben considerar.
- La empresa compra, vende, realiza cobros y pagos, se relaciona con clientes, proveedores, trabajadores, etc.; y en todas estas relaciones subyace un aspecto económico que es preciso controlar.
- En un entorno empresarial donde los cambios tecnológicos son continuos, los hábitos de consumo son cambiantes y la competencia es agresiva, el éxito de una empresa depende de que se tomen las decisiones correctas en cada momento, lo cual exige disponer de una fuente veraz de información.
- La Contabilidad proporciona información sobre todos los hechos con trascendencia económica derivados de la actividad de la empresa, facilitando a los responsables de la gestión la adopción de decisiones sobre la marcha de la misma.
- La Contabilidad constituye, por tanto, una valiosa herramienta al servicio de la empresa y sus gestores.¹⁰

La autora enfatiza en las implicaciones de la gestión contable, así como su rango de acción, el cual se extiende a toda la organización, es decir, no es un ente aislado

⁹ BERNAL, N. Mireya. Contabilidad, sistema y gerencia. Nuevo enfoque teórico práctico para la gestión y aplicación de la contabilidad como sistema de información. Libros El Nacional. Caracas, 2004. ISBN: 980-388-116-7. p. 189.

¹⁰ Ibíd. p.190.

sino que se encuentra intrínseca en cada proceso de la empresa y sirve como referente para la toma de decisiones.

5.1.3 *Análisis de efectividad en la implementación de procesos:*

Aunque siempre se ha considerado una parte fundamental de la Evaluación, la importancia del análisis de procesos ha cobrado un enorme al construirse sobre una amplia base comunitaria y al intentar responder a las demandas de colaboración e integración de servicios. Las diferencias de los distintos proyectos adscritos a un mismo programa requieren, también, la valoración de sus actividades con referencia al contexto en el que se desarrollan. La Evaluación de Procesos supone verificar las acciones previstas por el programa y los tiempos «de paso» o «dosis» de actividad realizada, y se organiza a partir de la documentación generada por esas actividades implementadas durante el desarrollo de una intervención.¹¹

De lo anterior se resalta la evaluación de procesos, la cual brinda información vital para el mejoramiento de la gestión tanto administrativa como contable, enfocándose en el detalle, es decir, en la ejecución de tareas o programas, analizándolos de manera operativa para poder definir su nivel de eficiencia y eficacia.

5.1.3.1 Principios y Técnicas del Análisis de Efectividad¹².

Algunos de los fundamentos y concreciones del modelo de evaluación de procesos que propugnamos son:

- *Evaluación Participativa.* En su forma ideal trata de aunar los intereses de todos los participantes implicados mediante un procedimiento de colaboración que permite la construcción de conocimiento significativo y contextualizado y que capacita a los profesionales para actuar sobre ese conocimiento en su objetivo de mejora institucional.
- *Calidad y Buenas Prácticas.* La consideración de la evaluación en el marco de la organización y la mejora continua ha llevado a las instituciones a desarrollar mecanismos de control interno que se responsabilicen de los procesos de

¹¹ FERNÁNDEZ F. Samuel. Análisis de la efectividad en la implementación de procesos. Universidad de Oviedo. Revista de Investigación, 1999, Vol. 17, N° 2, pág. 359-361. . [En línea]. <<http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/121911/114591>> [Citado el 06 de Septiembre de 2016]

¹² Ibíd.

mejora y a confrontarlos con los atributos y procedimientos estandarizados de La Calidad. Esto supone controlar procesos, establecer manuales de procedimientos, acciones preventivas y correctoras y su objetivo suele ser el registro y la certificación de La Calidad bajo una Norma.

5.1.4 El control interno organizacional como objeto de estudio:

La organización puede visualizarse como un espacio con puntos de referencia claros, normativas, autoridad y comportamiento panificable, donde se insertan individuos con intereses particulares, experiencias y conocimientos; y, adicionalmente, los individuos y la organización se encuentran inmersos en un intercambio permanente entre sí mismos y con el entorno, y que, producto de estos intercambios, modifican la actuación del individuo y de la organización y, a su vez, el entorno es modificado por las actuaciones de los mismos.

Es importante, entonces, dado el intercambio constante entre los individuos y la organización, establecer un mínimo de reglas que permitan la operatividad organizacional. Este mínimo de normas se conoce como Sistema de Control Interno. Sin embargo, pareciera que las organizaciones se han constituido más por hacer y con base en la experiencia, que por estudios de planes de negocios y diseño organizacional. Esto ocasiona que los sistemas de control interno no respondan a las necesidades organizacionales.¹³

Se puede decir entonces que toda organización, independientemente de su naturaleza económica, debe contar con un modelo de control interno que le permita establecer unas reglas claras, objetivas y precisas sobre su manera de operar, pues si bien la mayoría de empresas se han creado de manera empírica, deben ajustarse a su entorno si quieren sobrevivir en el mercado actual, donde la competitividad toma un rol fundamental para diferenciar los bienes y/o servicios, haciendo necesario estandarizar y controlar procesos.

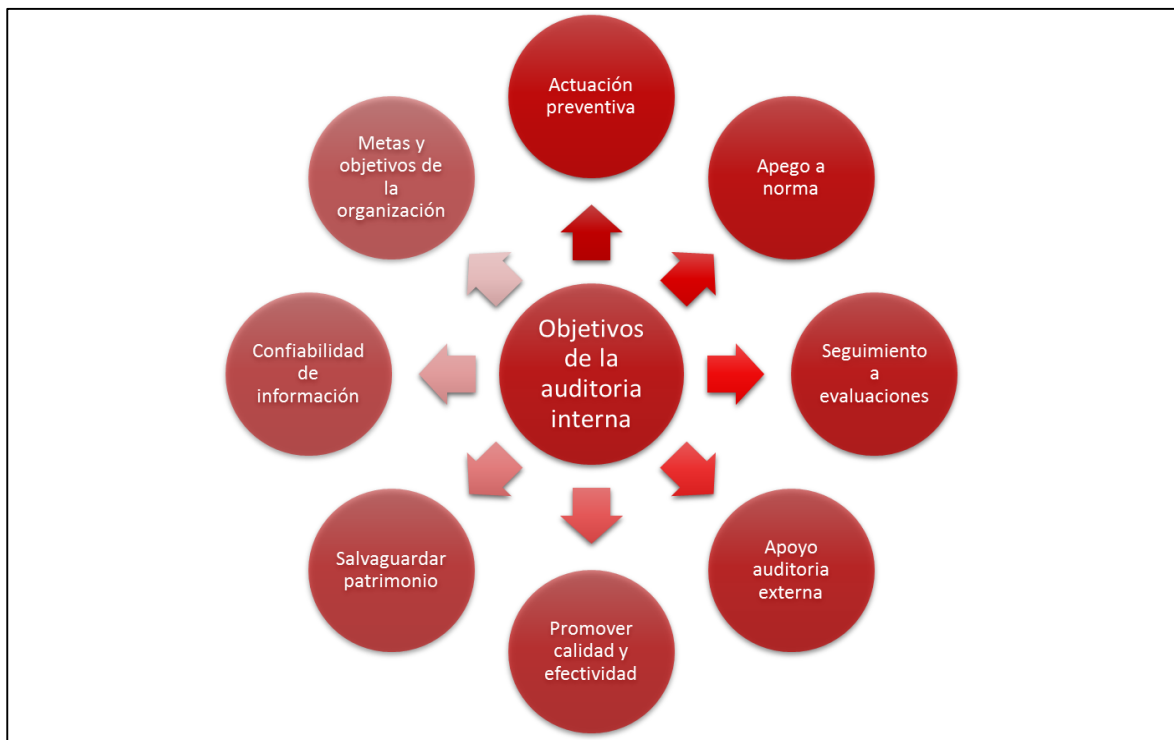
5.1.5 Funciones de auditoría interna y externa.

La auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización. Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal;

¹³ VILORIA, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES Año 8 N° 11, Julio-Diciembre 2005. Mérida. Venezuela. (87-92).

tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios.¹⁴

Figura 1. Objetivos de la auditoría interna.



Fuente. Sotomayor: Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación. (2008)

Es entonces la auditoría interna, una oportunidad que se brinda a sí misma la organización para mejorar todos los aspectos claves para su funcionamiento, la auditoría se enfoca en mejorar continuamente, en hallar errores, para su posterior corrección. Dichas fallas o errores deben ser superados con el fin de alcanzar a efectividad en la organización y proyectar una imagen de confianza y seguridad hacia clientes, proveedores y empleados de la misma empresa.

¹⁴ SOTOMAYOR, Alfonso A. Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación. México: Editorial McGraw Hill Interamericana, 2008. 8 p.

Es importante que ésta es importante en la medida que sirve de base para la auditoría externa, la cual el autor define:

La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación. Este tipo de auditoría contempla examinar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la organización (los cuales son preparados por ella a una fecha o ejercicio social determinado), para luego presentar su opinión profesional en un documento oficial denominado en el ámbito de la contaduría pública como dictamen; éste se emplea para lo concerniente al aspecto financiero, pero igualmente se emite una opinión profesional para los casos fiscales y de seguridad social.¹⁵

La auditoría externa no debe limitarse solamente al examen de los estados financieros, sino también informarse respecto al funcionamiento y estructura organizativa para controlar y salvaguardar los activos. Toda operación de cualquier área de la organización afecta a la empresa, toda actividad que se realiza o se deja de realizar se refleja en los estados financieros de las empresas. Por ejemplo, si la empresa aumenta sus ventas, normalmente es porque los vendedores están haciendo bien su trabajo, por tanto los ingresos aumentan, más si éstos no hacen bien su trabajo, no se vende, por tanto los ingresos disminuyen. Entonces, el departamento de ventas está directamente relacionado con el área contable/financiera y así de manera consecutiva.

¹⁵ Ibíd. p 9.

Figura 2. Objetivos de la auditoría externa.



Fuente. Sotomayor: Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación. (2008)

En las figuras 1 y 2, Sotomayor, plasma los objetivos tanto de la auditoría interna como externa, se muestra entonces que la primera sirve de apoyo a la segunda que sus fines son entre quizá muchos otros: Promover calidad, eficiencia y eficacia, basándose en seguimiento y evaluaciones, para de este modo prevenir cualquier tipo de falla o error, todo para obtener una información confiable y salvaguardar el patrimonio de la organización.

En cuanto a la auditoría externa, ésta básicamente busca evaluar los estados financieros y el apego a la normatividad de la organización, mediante una opinión profesional en el tema que realice una revisión periódica, todo para obtener un resultado positivo o negativo sobre la gestión realizada, cabe destacar que dicho profesional debe ser independiente de la empresa para obtener un análisis más objetivo.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Control interno. En este sentido se tiene en cuenta dos (2) conceptos: “El control interno no se limita exclusivamente al efectivo, en esencia, consiste en crear un sistema de comprobaciones y balances que garantice que todas las actividades de una compañía son compatibles con sus objetivos. Busca ante todo, vincular las decisiones ordinarias a las estrategias corporativas. Por tanto, significa proteger los activos de la empresa contra hurtos y pérdidas.”¹⁶

“El control interno es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable.”¹⁷

- *Tipos de control interno.* Varios autores dividen al control interno administrativo del contable tratándoles como dos tipos, aunque siempre se llega a la conclusión que el control interno contable es parte del Administrativo, pero como su tratamiento es totalmente diferente, y se divide para el entendimiento de su aplicación.

Control Interno Administrativo. Incluye el plan de la organización, (por ejemplo, el organigrama oficial que describe las relaciones jerárquicas), así como los métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones. Algunos ejemplos: procedimientos de presupuestación departamental, informes sobre el desempeño y los procedimientos para otorgar crédito a los clientes.¹⁸

El control Interno Contable. Abarcan los métodos y procedimientos por medio de los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. Los controles contables eficientes contribuyen a aumentar al máximo la eficiencia.¹⁹

¹⁶ HORNGREN, Charles, *et al.* Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Pearson Educación, 2000, p.189.

¹⁷ MANTILLA, Samuel A. Control Interno: Informe COSO. Bogotá: Editorial ECOE, 2005, p.14.

¹⁸ HORNGREN, Charles, *et al.* Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Pearson Educación, 2000, p.189.

¹⁹ HORNGREN, Charles, *et al.* Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Pearson Educación, 2000, p.190.

- *Diferencias entre control interno administrativo y contable.*

Tabla 1 Diferencia entre control interno administrativo y contable

Control Interno Administrativo	Control Interno Contable
Plan de organización adoptado por la administración.	Instrumento del plan de la organización.
Controles generales sobre toda la organización.	Controles específicos sobre áreas que afectan estados financieros.
Mantener informada a la empresa de la situación en general.	Mantener informada a la administración con Información Financiera Oportuna.
Coordinar funciones de la organización	Coordinar funciones del departamento.
Asegurarse de que se logran los objetivos.	Asegurarse de que sus objetivos específicos se cumplan.
Sus controles son sobre cada actividad rutinaria de la empresa.	Sus controles son sobre las actividades realizadas por la administración.

Fuente: Sistemas de control interno para organizaciones. Fonseca (2011)²⁰

*Efectividad.*²¹ Se trata de la relación que existe entre los resultados logrados por la empresa en comparación con los resultados propuestos por la misma organización. Permite la medición del grado de cumplimiento de los objetivos que han sido planificados.

A la efectividad se la puede comparar con la productividad en relación al impacto producido en la producción de mayores y mejores productos.

En muchas oportunidades se puede apreciar como las empresas promocionan el cumplimiento de los objetivos organizacionales pero no se habla del costo que trajo aparejado concreción de los mismos, como también si son consideradas las necesidades de los clientes.

De todas maneras sirve como una referencia para la medición de determinados parámetros de calidad y para poder controlar los desperdicios en los procesos y el incremento del valor agregado.

²⁰ FONSECA L., Oswaldo. Sistema de control interno para organizaciones: Guía práctica para evaluar el control interno. Lima: IICO, 2011, p. 366.

²¹ FLEITMAN, Jack. Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax México. México, 2007. p. 411

*Eficiencia.*²² Se utiliza cuando se desea saber cómo ha sido el uso de los recursos o como se han desarrollado las actividades en relación a la cantidad de recursos utilizados, estimados o que han sido programados y en relación al grado en que se han aprovechado los mismos para la elaboración de los productos y servicios.

*Eficacia.*²³ Con respecto a la eficacia se puede mencionar que valora el impacto de lo realizado en la organización, también del producto que se elabora o del servicio que se brinda.

Es decir evalúa si lo producido es lo adecuado para la empresa. No es necesario llegar a tener el 100 % de efectividad en el servicio o producto que trabaja la empresa, sino saber si corresponde a lo que realmente debería haber realizado y si logrará satisfacer al cliente o tener presencia en el mercado.

La eficacia está relacionada con la calidad en donde se evalúa si es un producto o servicio adecuado y si satisface las necesidades de los clientes.

*Errores*²⁴. Son las omisiones e inexactitudes no intencionales en los estados financieros de una entidad, para uno o más ejercicios anteriores, resultantes de no utilizar o hacerlo inadecuadamente sin la información fiable, que estaba disponible cuando se elaboraron los estados financieros.

Entre los errores que se pueden manifestar se incluyen: los efectos de errores aritméticos, errores en la aplicación de principios contables, errores en la interpretación de hechos económicos (o no advertir éstos), errores en la aplicación de políticas contables, así como los fraudes.

*Irregularidad.*²⁵ Imprecisiones que se dan de forma voluntaria en los estados financieros. Las irregularidades podrán referirse a lo siguiente:

Manipulación, falsificación o alteraciones de registros contables, con base en los que se hacen los estados financieros.

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

²⁴ MORENO C., Francisca; HERNÁNDEZ B., Agustín y VÁSQUEZ, Francisco. Estimación del error en una contabilidad: procedimientos no paramétricos y uso de la distribución multinomial. Almería: Universidad de Almería, 1997. 10 p. ISBN: 84-8240-067-3.

²⁵ *Ibíd.* p. 115

Presentación errónea de datos intencionales de eventos, transacciones, o información importante.

El factor primordial que distingue a los errores de las irregularidades es si la causa de la declaración falsa en estados financieros es intencional o no.

Una auditoría realizada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas deberá diseñarse para proporcionar seguridad razonable de que los errores y las irregularidades con respecto a estados financieros serán descubiertos. En virtud de que la opinión del auditor en relación con los estados financieros se basa en el concepto de seguridad razonable, su dictamen no constituye una garantía.

*Modelo de control interno “COSO”.*²⁶ El informe COSO I es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos. Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos. El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

²⁶ MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, p.25

*Proceso contable.*²⁷ El papel fundamental de la contabilidad es elaborar informes relevantes y oportunos para que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones racionalmente. Estos informes se denominan estados contables. Para elaborar estos estados contables es necesario desarrollar un sistema informativo, un proceso contable, en cual se pueden distinguir las siguientes etapas:

- a. Recogida de información sobre los hechos económicos, sobre las operaciones de la empresa. Estos hechos constituyen las entradas o inputs del sistema de información contable.
- b. Interpretación y valoración de los hechos.
- c. Registro de las operaciones.
- d. Resumen y comunicación de la información procesada. Esta sería la etapa de salidas u outputs del sistema, que son denominados estados contables con los que se suministra la información necesaria para la toma de decisiones.

*Riesgo.*²⁸ Este término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. La Real Academia de la Lengua, lo define como: Contingencia o proximidad de un daño.

Riesgo es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o daño, mayor es el peligro. Por tanto, el riesgo se refiere sólo a la teórica "posibilidad de daño" bajo determinadas circunstancias, mientras que el peligro se refiere sólo a la teórica "probabilidad de daño" bajo esas circunstancias. Por ejemplo, desde el punto de vista del riesgo de daños a la integridad física de las personas, cuanto mayor es la velocidad de circulación de un vehículo en carretera mayor es el "riesgo de daño" para sus

²⁷ GONZÁLEZ GÓMEZ, José Ignacio. Introducción a la Contabilidad: La contabilidad como lenguaje y sistema de información. Conceptos generales. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad Universidad de La Laguna. [En línea]. <<http://jggomez.eu/E%20Sic/A%20fundame/Nuevo/I%20Parte/01%20Introduccion.pdf>> [Citado el 06 de Septiembre de 2016]

²⁸ RODRIGUEZ, Iván. ¿Qué es el riesgo, riesgo inherente y riesgo residual? [en línea]. Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. [citado 08 de Noviembre de 2016]. Disponible en: < www.auditool.org >

ocupantes, mientras que cuanto mayor es la imprudencia al conducir mayor es el "peligro de accidente" (y también es mayor el riesgo del daño consecuente).

También puede definirse como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales.

La amenaza se determina en función de la intensidad y la frecuencia.

Vulnerabilidad son las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza.

RIESGO = AMENAZA x VULNERABILIDAD

O de otra manera: **Riesgo = Probabilidad x Impacto.**

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Descripción geográfica. EL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A. se encuentra ubicado en Caicedonia Valle a 1.167 metros sobre el nivel del mar, 23° C de temperatura, situado en la Carrera 16 Calle 5 esquina; municipio denominado también como ciudad centinela del Valle, uno de los municipios más atractivo del departamento, gracias a que es dueño de un paisaje envidiable.

5.3.2 La organización. Se presenta a continuación una descripción detallada del CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.

5.3.1.1 Historia. El día 30 de julio de 1.983 ante el señor notario Fabio Martínez Acevedo, comparecieron los señores Mario Caicedo Jaramillo en representación de la Sociedad Promotor Agroindustrial Cafetera Ltda., Jairo Gallón Arias y de la cooperativa de Caficultores de Caicedonia Valle, para constituir una sociedad

comercial de modalidad anónima que giraría bajo la denominación social de “Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia S.A.”.

Las actividades que serían objeto social principal de la sociedad serían: la promoción, construcción, administración y explotación de un edificio mixto – Hotel con locales comerciales, así como también la organización de todas aquellas actividades dirigidas a fomentar y desarrollar la industria del turismo nacional e internacional.

5.3.1.2 *Misión.* Nuestro hotel es una Empresa comercial, cuya misión es promocionar, administrar y vender servicios turísticos para lo cual brindamos a la población que lo solicite, servicio de alojamiento, A y B de óptima calidad, paquetes turísticos, eventos, en el marco de la legislación del País y del compromiso social que nos alienta. Estamos convencidos que nuestros esfuerzos contribuirán a la competitividad y desarrollo sostenible del sector turístico del Municipio de Caicedonia

5.3.1.3 *Visión.* Nuestro Hotel considera que su razón de ser es participar activamente en el desarrollo social desde las posibilidades del sector turístico, y por ello está llamado a convertirse en el Hotel que mejor responda a las necesidades de la población, de la región, prestando servicios de óptima calidad y eficiencia, y caracterizándose por la excelencia de la atención y por la calidad humana en su trato.

Nuestro esfuerzo estará orientado a construir un presente y un futuro para nosotros y para la sociedad en que vivimos

5.3.1.4 *Objetivos.* En el marco de nuestro objeto social, nos proponemos los siguientes objetivos:

- Aumentar la cobertura en los servicios de alojamiento y restaurante, priorizando nuestra atención a los grupos organizados y a las agencias turísticas.
- Continuar con la estrategia de realizar alianzas con pares y otros entes del sector turístico.
- Participar de la programación y realización de eventos del municipio de Caicedonia. Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra empresa, y muy especialmente de nuestro talento humano.

5.4 MARCO LEGAL

A continuación se presentan una serie de leyes y decretos que enmarcan la gestión del contador público en el ámbito nacional colombiano.

- Decreto 2356 de 1956 Reglamentó la actividad del Contador Público en Colombia.
- Decreto 2649 de 1993 Marco conceptual de la contabilidad PCGA, objetivos cualidades normas básicas estados financieros y sus elementos normas técnicas generales específicas sobre revelaciones.
- Ley 145 de 1960 Estatuto de la profesión del Contador Público. (Deroga decreto anterior) de 23 Artículos, solo quedan 6 vigentes (2, 3, 7, 10, 12,13) los demás fueron incorporados en la siguiente Ley.
- Ley 1314 de 2009 La Convergencia con Estándares de Contabilidad y Aseguramiento de la Información de Alta Calidad, Reconocidos Internacionalmente.
- Ley 43 de 1990 De la profesión de Contador Público El Contador Público Persona natural. La inscripción acredita su competencia profesional facultado para dar fe pública. Puede dictaminar sobre los estados financieros Ejerce actividades de la ciencia contable en general Nacional Colombiano, en ejercicio de sus derechos civiles Extranjero domiciliado en Colombia, con más de 3 años Tarjeta profesional Expedida Junta Central de Contadores (JCC).

De la profesión de Contador Público Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Son normas relativas a: A las cualidades profesionales Al buen juicio en la ejecución del examen A la presentación del informe NAGA'S Normas personales Normas relativas a la ejecución del trabajo Normas relativas a la rendición de informes. El contador público debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, Para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios, En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con diligencia profesional.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar es el investigativo descriptivo-propositivo por medio de la observación, puesto que se buscará conocer el funcionamiento actual de la empresa Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A., describiendo sus procesos, y analizando los resultados con el fin de obtener generalidades significativas que conlleven a diseñar un sistema de control interno contable adecuado según las necesidades de la organización.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio es el hotel Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A., con sus procesos, funciones y todo lo pertinente para el diseño del sistema.

6.3 TIPO DE ESTUDIO

Se utilizará el tipo explicativo que busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Además también el analítico – propositivo, puesto que se analizará información de la empresa objeto de estudio con el fin de realizar un diagnóstico que permita sentar las bases para proponer mejoras.

6.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.4.1 *Fuentes primarias.* La Fuente primaria para la obtención de la información relevante la constituye la ofrecida por parte del personal de la empresa y la administración de la misma así como todo el conjunto de documentos, papeles, balances y archivos de la organización.

6.4.2 *Fuentes secundarias.* La información secundaria la integra la conformada por los libros especializados en el tema, revistas, comunicados, enciclopedias,

información de Internet, trabajos anteriores, documentación referente y todos aquellos elementos que puedan servir de apoyo y de referencia.

6.4.3 *Instrumentos de recolección de la información.* Para evaluar el sistema de control interno, se utilizan los siguientes instrumentos:

6.4.3.1 *Encuesta.* La cual permitirá obtener información concreta en la realización del respectivo análisis de la situación actual del hotel Centro comercial y Hotel de Turismo S.A., referente a los métodos de control y proporcionando el llegar a conclusiones que permitan generar soluciones.

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

6.4.3.3 *Entrevista.* En el desarrollo de la investigación se realizará la entrevista mediante lista de chequeo a la contadora y la revisora fiscal, para de esta forma obtener información por parte de fuentes primarias.

6.5 ETAPAS DE DESARROLLO

A continuación en la Tabla 2, se muestran las fases necesarias para el desarrollo del presente proyecto, ellas buscan dar claridad sobre lo que se desarrollará con cada objetivo.

Tabla 2. Etapas y/o fases del desarrollo del proyecto.

Objetivo general: Diseñar un sistema de control interno contable basado en el modelo COSO I que permita al Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. mejorar la efectividad en sus procesos.	
Objetivos a desarrollar	Actividades/ herramientas a aplicar
1. Analizar la estructura actual de control interno contable del Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A. solicitando información mediante entrevistas y encuestas.	Diseño y aplicación encuesta. Diseño y aplicación entrevistas.
2. Identificar riesgos potenciales por errores e irregularidades en los procesos contables en el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A. por medio de lista de chequeo y matriz de riesgo – impacto.	Recolección de datos sobre la normatividad vigente que establece pautas para la realización del control interno. Aplicación de lista de chequeo Elaboración matriz riesgo – impacto.
3. Proponer un diseño de control interno contable basado en el modelo “COSO” para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A.	Diseñar y acoplar cada uno de los componentes del modelo “COSO”.
4. Presentar un informe con relación al diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para el Centro Comercial y Hotel de Turismo de Caicedonia Valle S.A. del Centro Comercial y Hotel De Turismo De Caicedonia Valle S.A.	Elaboración informe – documento final. Socialización modelo de control interno.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.1 Elementos de la matriz de riesgos – impacto.

Para la elaboración de la matriz de riesgo – impacto se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

Porcentaje (5) de efectividad. Teniendo en cuenta que el máximo nivel de efectividad es 100%, asignado a cada uno de los cinco componentes del modelo “COSO”, éste se divide por el número de factores pertenecientes a cada componente, esto con el fin de minimizar la subjetividad de la evaluación y estandarizar el proceso.

Calificación. Toma valores según las respuestas obtenidas en la lista de chequeo, siendo entonces: SI = 1 y NO = 0.

Calificación ponderada. Es el resultado de multiplicar el porcentaje de efectividad por la calificación obtenida.

6.5.1.1 Interpretación de resultados.

Tabla 3. Calificación de la efectividad y el riesgo.

NIVEL DE EFECTIVIDAD		RIESGO
Alta	76 - 95%	Bajo
Moderada	51 - 75%	Moderado
Baja	15 - 50%	Alto

Fuente. Elaboración propia.

El nivel de riesgo se obtiene tomando el porcentaje de efectividad total y restándole la calificación ponderada.

7. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO “COSO I”, PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS CONTABLES DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.

A continuación se desarrollan cada uno de los objetivos específicos propuestos en el presente proyecto con el fin de dar cumplimiento al objetivo general formulado.

7.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE CONTROL INTERNO CONTABLE DEL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.

Con el fin de recopilar información para conocer la situación actual de control interno contable de la empresa, se aplicó el método de cuestionario mediante la lista de chequeo, tomando en cuenta los cinco factores de control claves contemplados dentro del modelo “COSO”. La lista mencionada fue aplicada en su totalidad a la gerente de la organización, la señora Nubia Yusty Suárez y a la revisora fiscal del hotel, la doctora Nancy Betancourth. Además, con el fin de obtener precisión y transparencia en la información suministrada, se entrevistó a un recepcionista y a una de las camareras, en las tablas que se presentan a continuación se evidencian las respuestas.

7.1.1 Evaluación del Ambiente de Control.

En la tabla 4, 5, 6 y 7 se muestran las respuestas dadas por medio de entrevista a la lista de chequeo para el componente del modelo COSO, Ambiente de Control por parte de la revisora fiscal de la empresa, en este caso, la doctora Nancy Betancourt, la gerente general, la señora Nubia Yusty, una de las dos recepcionistas y una de las dos camareras respectivamente.

Tabla 4. Respuestas Lista de Chequeo revisora fiscal.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se cuenta con un código de conducta que permita concientizar al personal que labora en el hotel sobre los valores éticos que deben aplicar?	X		
2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?		X	
3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?		X	
4	¿Existen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?		X	
2	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?		X	
3	¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X		
4	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X		
5	¿Existe un sistema de selección e inducción de personal?	X		
6	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X		
7	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X	
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X	

<i>Atmosfera de confianza mutua</i>				
1	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?	X		
2	¿Se evitan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?	X		
<i>Filosofía y estilo de dirección</i>				
1	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X		
2	¿Se observa en la dirección de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		
3	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización).	X		
4	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X		
5	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable / financiera como de gestión?	X		
<i>Misión, objetivos y políticas</i>				
1	¿Tiene la organización un Plan de Estratégico?	X		
2	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X		
3	¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X	

<i>Organigrama (Estructura organizacional)</i>				
1	Cuenta la entidad con una estructura organizacional que:			
	a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización,	X		
	b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto,	X		
	c) Permita el flujo de información entre las áreas.	X		
2	¿Esta difundido a toda la organización?		X	
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X		
4	¿El departamento financiero y/o contable se encuentra correctamente definido?	X		
<i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i>				
1	¿Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		
2	¿Aquellos con responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X		
3	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	X		
4	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		
<i>Políticas y práctica de personal</i>				
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X		
4	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?	X		
5	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 4, se evidencian las respuestas dadas por la revisora fiscal de la empresa en cuanto al factor ambiente de control. De los 37 interrogantes formulados dentro

del factor mencionado 11 fueron negativos, de donde se concluye que no hay evidencia física que respalde un código de ética y que aunque se dice contar con un código de conducta éste es meramente verbal. De otro lado, tampoco se cuenta con un plan de capacitación para los empleados del hotel, como tampoco se realiza una evaluación del desempeño del mismo, llevando esto a y desconocimiento sobre las competencias y actitudes de los miembros de la organización.

Tabla 5. Respuestas lista de chequeo aplicada a la gerente.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se cuenta con un código de conducta que permita concientizar al personal que labora en el hotel sobre los valores éticos que deben aplicar?	X		
2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?	X		
3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?	X		
4	¿Existen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X		
2	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	X		
3	¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X		
4	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X		
5	¿Existe un sistema de selección e inducción de personal?	X		
6	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X		
7	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X	
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	X		

<i>Atmosfera de confianza mutua</i>				
1	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?	X		
2	¿Se evitan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?	X		
<i>Filosofía y estilo de dirección</i>				
1	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X		
2	¿Se observa en la dirección de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		
3	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización).	X		
4	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X		
5	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable / financiera como de gestión?	X		
<i>Misión, objetivos y políticas</i>				
1	¿Tiene la organización un Plan de Estratégico?	X		
2	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X		
3	¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?	X		

<i>Organigrama (Estructura organizacional)</i>				
1	Cuenta la entidad con una estructura organizacional que:			
	a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización,	X		
	b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto,	X		
	c) Permita el flujo de información entre las áreas.	X		
2	¿Esta difundido a toda la organización?	X		
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X		
4	¿El departamento financiero y/o contable se encuentra correctamente definido?	X		
<i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i>				
1	¿Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		
2	¿Aquellos con responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X		
3	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	X		
4	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		
<i>Políticas y práctica de personal</i>				
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X		
4	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?	X		
5	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 5 y con respecto a las respuestas de la gerente de la empresa a los mismos interrogantes hechos a la revisora fiscal, se ve claramente como para la líder de la organización sólo 4 de los 37 interrogantes para el factor ambiente de control son negativos, dentro de ellos se coincide con la revisora fiscal en cuanto a que no existe un plan de capacitación del personal de la empresa, así como que no

existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal, pudiendo generar esto una clara desventaja en cuanto a efectividad en los procesos de la empresa.

Tabla 6. Respuestas lista de chequeo aplicada a la recepcionista.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se cuenta con un código de conducta que permita concientizar al personal que labora en el hotel sobre los valores éticos que deben aplicar?		X	
2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?		X	
3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?		X	
4	¿Existen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?		X	
2	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	X		
3	¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X		
4	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X		
5	¿Existe un sistema de selección e inducción de personal?	X		
6	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X		
7	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X	
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X	

<i>Atmosfera de confianza mutua</i>				
1	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?	X		
2	¿Se evitan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?	X		
<i>Filosofía y estilo de dirección</i>				
1	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X		
2	¿Se observa en la dirección de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		
3	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización).	X		
4	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X		
5	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable / financiera como de gestión?	X		
<i>Misión, objetivos y políticas</i>				
1	¿Tiene la organización un Plan de Estratégico?	X		
2	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X		
3	¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?	X		

<i>Organigrama (Estructura organizacional)</i>				
1	Cuenta la entidad con una estructura organizacional que:			
	a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización,	X		
	b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto,	X		
	c) Permita el flujo de información entre las áreas.	X		
2	¿Esta difundido a toda la organización?	X		
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X		
4	¿El departamento financiero y/o contable se encuentra correctamente definido?	X		
<i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i>				
1	¿Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		
2	¿Aquellos con responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X		
3	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?		X	
4	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		

<i>Políticas y práctica de personal</i>				
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X		
4	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?	X		
5	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 6, se denota como la recepcionista además de estar de acuerdo con la revisora fiscal y la gerente en casi todos los puntos negativos, pues para ésta, 10 de los 37 interrogantes obtuvieron respuesta negativa, demuestra también que las áreas de competencia dentro de la organización no se encuentran delimitadas, es decir, no hay una correcta división del trabajo, lo cual genera en muchas ocasiones confusión para el desarrollo de funciones y contribuye activamente a la falta de responsabilidad cuando se presentan fallas o errores, pues como no está claro a quien le corresponde, nadie entonces se hace responsable.

Tabla 7. Respuestas lista de chequeo aplicada a una camarera.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se cuenta con un código de conducta que permita concientizar al personal que labora en el hotel sobre los valores éticos que deben aplicar?		X	
2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?		X	
3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?		X	
4	¿Existen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X		
2	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	X		
3	¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X		
4	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X		
5	¿Existe un sistema de selección e inducción de personal?	X		
6	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X		
7	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X	
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X	
<i>Atmosfera de confianza mutua</i>				
1	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?	X		
2	¿Se evitan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?	X		

Filosofía y estilo de dirección				
1	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X		
2	¿Se observa en la dirección de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		
3	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización).	X		
4	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X		
5	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable / financiera como de gestión?	X		
Misión, objetivos y políticas				
1	¿Tiene la organización un Plan de Estratégico?		X	
2	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?		X	
3	¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X	
Organigrama (Estructura organizacional)				
1	Cuenta la entidad con una estructura organizacional que:			
	a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización,	X		
	b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto,	X		
	c) Permita el flujo de información entre las áreas.	X		
2	¿Esta difundido a toda la organización?	X		
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X		
4	¿El departamento financiero y/o contable se encuentra correctamente definido?	X		
Asignación de autoridad y responsabilidad				
1	¿Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		
2	¿Aquellos con responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X		
3	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?		X	
4	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		Obsoletos

<i>Políticas y práctica de personal</i>				
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X		
4	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X	
5	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

Según la tabla anterior, la persona que cumple con las funciones de camarera, expresa que aunque existen manuales de funciones y procedimientos, estos se encuentran obsoletos, puesto que fueron realizados hace varios años por una pasante que realizó sus prácticas allí, estos mismos no abarcan el personas suficiente, ni las funciones necesarias para que se lleven a cabo todos los procesos de manera efectiva.

7.1.2 Evaluación del riesgo.

Para este componente del modelo COSO I se recopiló información de la revisora fiscal la gerente de la empresa, puesto que desde sus cargos son las personas que más conocimiento tienen al respecto, ellos se evidencia en la tabla 7 y 8.

Tabla 8. Resultado aplicación lista de chequeo para evaluación del riesgo a la revisora fiscal.

<i>EVALUACIÓN DE RIESGO</i>				
<i>Nº</i>	<i>FACTOR</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1	¿Existe un plan de acción/estrategia anual?		X	
2	¿Se ha implementado algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación del departamento financiero?		X	
3	¿El área financiera realiza un presupuesto para ajustarse al plan operativo teniendo en cuenta los objetivos definidos por la dirección?	X		
4	¿Se efectúa algún tipo de seguimiento al área financiera y/o contable?	X		
5	¿Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan evaluar resultados?	X		
<i>Identificación de riesgos</i>				
1	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	X		
2	Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como:			
	a) Avances tecnológicos,		X	
	b) Necesidades o requerimientos de organismos externos	X		
	c) Modificaciones en la legislación o normativa,	X		
	d) Cambios institucionales,	X		
	e) Alteraciones en la relación con los mayores proveedores y/o clientes	X		
<i>Detección del cambio</i>				
1	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	X		
2	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En cuanto al factor evaluación del riesgo, como se muestra en la tabla 8, de los 13 interrogantes planteados, se obtuvo respuesta negativa en 3 de ellos por parte de la revisora fiscal de la empresa. Dichas respuestas no conformes parten de la base de que no existe un plan estratégico anual, es decir, la empresa no cuenta con un direccionamiento que guíe tanto su función administrativa como financiera, por tanto las decisiones que se toman se hacen “sobre la marcha”, según varíen las condiciones del entorno. Dichas respuestas son evidentemente en muchas ocasiones tardías, es decir, en múltiples circunstancias ya no hay nada que hacer cuando se presenta algún cambio tanto en el ambiente interno como externo.

Tabla 9. Resultado aplicación lista de chequeo para evaluación del riesgo a la gerente general.

<i>EVALUACIÓN DE RIESGO</i>				
<i>Nº</i>	<i>FACTOR</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
1	¿Existe un plan de acción/estrategia anual?	X		
2	¿Se ha implementado algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación del departamento financiero?	X		
3	¿El área financiera realiza un presupuesto para ajustarse al plan operativo teniendo en cuenta los objetivos definidos por la dirección?	X		
4	¿Se efectúa algún tipo de seguimiento al área financiera y/o contable?	X		
5	¿Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan evaluar resultados?	X		
<i>Identificación de riesgos</i>				
1	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	X		
2	Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como:			
	a) Avances tecnológicos,		X	
	b) Necesidades o requerimientos de organismos externos	X		
	c) Modificaciones en la legislación o normativa,	X		
	d) Cambios institucionales,	X		
	e) Alteraciones en la relación con los mayores proveedores y/o clientes	X		

<i>Detección del cambio</i>				
1	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	X		
2	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En cuanto a la gerencia y según los resultados obtenidos en la tabla 9, si se da la existencia de un plan estratégico anual, dentro del factor de evaluación del riesgo, aunque cabe aclarar que éste no se encuentra plasmado en ningún documento que pueda tomarse como base, sino que se da de manera verbal.

7.1.3 Evaluación actividades de control.

En este componente se aplicó una lista de chequeo conformada por 42 interrogantes y enfocada hacia la revisora fiscal y la gerente de la empresa. A continuación en la tabla 9 y 10 se evidencian las respuestas dadas.

Tabla 10. Resultado lista de chequeo para evaluar las actividades de control y aplicada a la revisora fiscal.

<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	X		
2	¿Se han llevado a cabo actividades de control que permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos, transferencia de recursos y cumplimiento del marco normativo dentro del área financiera / contable de la empresa?	X		
3	¿Se realiza un control de la ejecución/ desempeño comparándolo con lo presupuestado?	X		

Separación de tareas y responsabilidades				
1	¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción financiera?		X	
2	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/ transacciones están asignadas a diferentes personas?	X		
3	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/ verificación?	X		
4	¿Existen procesos estandarizados que ayuden a cumplir oportunamente el envío de información contable requerida?	X		
5	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?	X		
Coordinación de tareas				
1	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?	X		
2	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	X		
Documentación				
1	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/ transacciones significativas de la organización?	X		No se mostró la documentación
2	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada?	X		
3	¿La documentación de las operaciones/ transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso contable?	X		

<i>Niveles definidos de autorización</i>				
1	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones / transacciones válidas, aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?	X		
2	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	X		
3	¿Las facultades de autorizar algún tipo de operación / transacción la tiene cualquier empleado?		X	
<i>Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos</i>				
1	¿Las operaciones / transacciones son clasificadas y oportunamente registradas?	X		
2	¿La operaciones/ transacciones son registradas física y digitalmente?	X		
3	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		
<i>Acceso restringido a recursos, activos y registros</i>				
1	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros?	X		
2	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?	X		
3	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?	X		
4	¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?	X		
5	¿Se han identificado los activos claves para la entidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?	X		
6	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están preenumerados, guardados adecuadamente?	X		
7	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios (talones de recibos, cheques, etc.)?	X		
8	¿Los sellos identificatorios de firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?	X		
9	¿Existen alarmas contra incendios?		X	

<i>Rotación de personal</i>				
1	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo con el fin de evitar que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X		
2	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?	X		
<i>Control de sistemas de información</i>				
1.	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?	X		
2.	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	X		
3.	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	X		
<i>Indicadores de desempeño</i>				
1.	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión tanto administrativa como contable?	X		
2.	¿Se revisan periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?	X		
3.	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?		X	
4.	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?		X	
<i>Auditoría interna o unidad de control de riesgo</i>				
1.	¿Existe alguna persona o área encargada de realizar auditorías internas?	X		
2.	¿Se cuenta con un plan de auditoria y cronograma aprobados?		X	
3.	¿Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad?	X		
4.	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?	X		
5.	¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoria?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

Para evaluar el estado de la organización en cuanto al componente actividades de control, se formularon 42 preguntas como se refleja en la tabla 10, de los interrogantes formulados, la revisora fiscal contesto de manera negativa 6 de ellos. De lo cual, lo más relevante y que cabe la pena resaltar, es la inexistencia de un

plan de control o seguimiento por medio de indicadores, así como tampoco se realizan evaluaciones y tampoco se cuenta con un plan de auditoria, pues esta área es inexistente actualmente dentro de la empresa.

Tabla 11. Resultado lista de chequeo para evaluar las actividades de control y aplicada a la gerente general.

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	X		
2	¿Se han llevado a cabo actividades de control que permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos, transferencia de recursos y cumplimiento del marco normativo dentro del área financiera / contable de la empresa?	X		
3	¿Se realiza un control de la ejecución/ desempeño comparándolo con lo presupuestado?	X		
Separación de tareas y responsabilidades				
1	¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción financiera?		X	
2	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/ transacciones están asignadas a diferentes personas?	X		
3	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/ verificación?	X		
4	¿Existen procesos estandarizados que ayuden a cumplir oportunamente el envío de información contable requerida?	X		
5	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?	X		

<i>Coordinación de tareas</i>				
1	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?	X		
2	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	X		
<i>Documentación</i>				
1	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/ transacciones significativas de la organización?	X		No se mostró la documentación
2	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada?	X		
3	¿La documentación de las operaciones/ transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso contable?	X		
<i>Niveles definidos de autorización</i>				
1	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones / transacciones válidas, aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?	X		
2	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	X		
3	¿Las facultades de autorizar algún tipo de operación / transacción la tiene cualquier empleado?		X	
<i>Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos</i>				
1	¿Las operaciones / transacciones son clasificadas y oportunamente registradas?	X		
2	¿Las operaciones/ transacciones son registradas física y digitalmente?	X		
3	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		

<i>Acceso restringido a recursos, activos y registros</i>				
1	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros?	X		
2	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?	X		
3	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?	X		
4	¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?	X		
5	¿Se han identificado los activos claves para la entidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?	X		
6	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están preenumerados, guardados adecuadamente?	X		
7	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios (talones de recibos, cheques, etc.)?	X		
8	¿Los sellos identificatorios de firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?	X		
9	¿Existen alarmas contra incendios?		X	
<i>Rotación de personal</i>				
1	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo con el fin de evitar que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X		
2	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?	X		

<i>Control de sistemas de información</i>				
1.	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?	X		
2.	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	X		
3.	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	X		
<i>Indicadores de desempeño</i>				
1.	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión tanto administrativa como contable?	X		
2.	¿Se revisan periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?	X		
3.	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?		X	
4.	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	X		
<i>Auditoría interna o unidad de control de riesgo</i>				
1.	¿Existe alguna persona o área encargada de realizar auditorías internas?	X		
2.	¿Se cuenta con un plan de auditoria y cronograma aprobados?		X	
3.	¿Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad?	X		
4.	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?	X		
5.	¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoria?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En cuanto a la gerencia general, como se muestra en la tabla 11, se coincide con la revisora fiscal en todos los puntos, a excepción, de la realización de evaluaciones de manera periódica al personal, pues la gerente afirma que ésta si se llevan a cabo aunque de manera verbal.

7.1.4 Evaluación información y comunicación.

Para la evaluación de este componente se realizaron 12 preguntas a la revisora fiscal y a la gerente, cuyas respuestas se muestran en las tablas 11 y 12 respectivamente.

Tabla 12. Resultados evaluación de la información y comunicación, aplicado a la revisora fiscal.

<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	X		
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X		
<i>Calidad de la información</i>				
1	¿Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?		X	
2	¿Dentro del departamento financiero/contable se cuenta con información periódica relevante de los cambios en los reglamentos, políticas entre otros, verificando su cumplimiento oportuno?		X	
3	¿Es confiable? Confirmar con documentación soporte.		X	
<i>El sistema de información</i>				
1	¿Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Considerar usuarios internos y externos.		X	
2	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información contable?	X		
3	¿Se cuenta con controles que garantizan que la información que se genera en el departamento financiero/contable sea conciliada con auditoría para verificar el adecuado uso de los recursos?	X		

<i>Comunicación</i>				
1	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	X		
2	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el área financiera y/o contable?	X		
3	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	X		
4	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 12, para el factor información y comunicación, se realizaron 12 preguntas a la revisora fiscal, de las cuales 5 obtuvieron una respuesta negativa, por lo que se refleja un sistema de información y comunicación incipiente, el cual no cuenta con estructura como tampoco difusión a todos los niveles de la organización, además resalta el hecho que la toma de decisiones se hace de manera jerárquica, de arriba hacia abajo.

Tabla 13. Resultados evaluación de la información y comunicación, aplicado a la gerente general.

<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	X		
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X		
<i>Calidad de la información</i>				
1	¿Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?	X		
2	¿Dentro del departamento financiero/contable se cuenta con información periódica relevante de los cambios en los reglamentos, políticas entre otros, verificando su cumplimiento oportuno?		X	
3	¿Es confiable? Confirmar con documentación soporte.		X	Sin documentos soporte

<i>El sistema de información</i>				
1	¿Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Considerar usuarios internos y externos.	X		
2	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información contable?	X		
3	¿Se cuenta con controles que garanticen que la información que se genera en el departamento financiero/contable sea conciliada con auditoría para verificar el adecuado uso de los recursos?	X		
<i>Comunicación</i>				
1	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	X		
2	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el área financiera y/o contable?	X		
3	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	X		
4	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 13 se muestran las respuestas dadas por la gerencia de la empresa, para la cual, sólo 2 de las 12 preguntas formuladas, obtuvieron respuesta negativa. Coincidiendo con el hecho que el departamento contable no cuenta con información periódica relevante de los cambios en las políticas internas, y esto se da porque dicho departamento no existe dentro de la empresa, es decir, existe una contadora contratada por prestación de servicios que visita la organización a recopilar información para la elaboración de informes, pero el área contable no se encuentra definida, ni delimitada.

7.1.5 Evaluación monitoreo y supervisión.

Para la evaluación de este componente se realizaron 8 preguntas a la revisora fiscal y a la gerente, cuyas respuestas se muestran en las tablas 13 y 14 respectivamente.

Tabla 14. Resultados evaluación monitoreo y supervisión, aplicado a la revisora fiscal.

SUPERVISIÓN				
Nº	CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejores y ajustes requeridos?		X	
2	¿Las actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar la eficiencia y la eficacia del departamento financiero / contable?	X		
3	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúa las causas de los desvíos?	X		
4	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	X		
5	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?	X		
6	¿Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?		X	
7	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?		X	
8	¿El departamento financiero / contable realiza una supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control interno?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

Como muestra la tabla 14, de las 8 preguntas realizadas a la revisora fiscal, 3 obtuvieron respuesta negativa para el factor monitoreo y supervisión, evidenciándose en términos generales, la falta de herramientas de autoevaluación que permitan monitorear por medio de indicadores la gestión de la organización.

Tabla 15. Resultados evaluación monitoreo y supervisión, aplicado a la gerente general.

SUPERVISIÓN				
Nº	CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejores y ajustes requeridos?	X		
2	¿Las actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar la eficiencia y la eficacia del departamento financiero / contable?	X		
3	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúa las causas de los desvíos?	X		
4	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	X		
5	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?	X		
6	¿Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?		X	
7	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?	X		
8	¿El departamento financiero / contable realiza una supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control interno?	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2016).

En la tabla 15, en cuanto a la evaluación del factor monitoreo y supervisión, la gerencia respondió de manera negativa 1 de las 8 preguntas formuladas, coincidiendo con la revisora fiscal sobre la falta de herramientas de autoevaluación.

En términos generales, los resultados de las listas de chequeo muestran falencias relevantes en cuanto a factores como la falta de planeación, la inexistencia de factores de medición del desempeño, la ausencia de indicadores como puntos de referencia por metas u objetivos a cumplir, todos estos aspectos van a ser calificados en el desarrollo del capítulo 2 por medio de la matriz riesgo- impacto, por medio de la cual se evaluará de manera cuantitativa el desempeño de la organización con base en el modelo COSO.

7.2 MATRIZ DE RIESGO - IMPACTO

Con el fin de desarrollar el segundo objetivo de la presente investigación, se elabora la matriz de calificación del nivel de riesgo con base en la efectividad de la empresa, reflejada en los resultados arrojados por la lista de chequeo en cuanto al cumplimiento de cada uno de los factores claves de control propuestos por el modelo de control interno “COSO”, asignando una calificación a cada uno de ellos para de este modo obtener una calificación ponderada dependiendo del porcentaje de efectividad. A continuación se explica el sistema de evaluación:

7.2.1 Aplicación matriz de riesgo – impacto.

A partir de la tabla 16 se reflejan los resultados de la evaluación a cada uno de los componentes del modelo “COSO”.

Tabla 16. Matriz de riesgo para el componente ambiente de control.

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE					RECEPCIONISTA					CAMARERA				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1	¿Se cuenta con un código de conducta que permita concientizar al personal que labora en el hotel sobre los valores éticos que deben aplicar?	X		3	1	3	X		3	1	3		X	3	0	0	X	3	0	0	0
	2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dadivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?		X	3	0	0	X		3	1	3		X	3	0	0	X	3	0	0	0
	3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?		X	3	0	0	X		3	1	3		X	3	0	0	X	3	0	0	0
	4	¿Existen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
COMPROMISO A SER COMPETENTE	5	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?		X	3	0	0	X		3	1	3		X	3	0	0	X	3	0	0	0
	6	¿Esta definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?		X	3	0	0	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	7	¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	8	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	9	¿Existe un sistema de selección e inducción de personal?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16 (Continuación).

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL				GERENTE				RECEPCIONISTA				CAMARERA							
	N°	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
	10	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	11	¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0
	12	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X	3	0	0	X		3	1	3		X	3	0	0		X	3	0	0
ATMOSFERA DE CONFIANZA MUTUA	13	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	14	¿Se evitan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16 (Continuación).

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE					RECEPCIONISTA					CAMARERA				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN	15	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	16	¿Se observa en la dirección de la entidad una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	17	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El termino rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización).	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	18	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	19	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable / financiera como de gestión?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS	20	¿Tiene la organización un Plan de Estratégico?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	21	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	22	¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X	3	0	0	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16 (Continuación).

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE					RECEPCIONISTA					CAMARERA				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
ORGANIGRAMA (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)		Cuenta la entidad con una estructura organizacional que:																				
	23	a) Manifieste claramente las relaciones Jerárquico-funcionales de la organización,	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	24	b) Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto,	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	25	c) Permita el flujo de información entre las áreas.	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	26	¿Esta difundido a toda la organización?		X	3	0	0	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	27	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16 (Continuación).

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE				RECEPCIONISTA				CAMARERA						
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
	28	¿El departamento financiero y/o contable se encuentra correctamente definido?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	29	¿Hay una clara definición de responsabilidad y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	30	¿Aquellos con responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	31	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	X		3	1	3	X		3	1	3		X	3	0	0		X	3	0	0
	32	¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16 (Continuación).

AMBIENTE DE CONTROL			REVISORA FISCAL				GERENTE				RECEPCIONISTA				CAMARERA							
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL	33	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0
	34	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0
	35	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3	X		3	1	3
	36	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?	X		3	1	3	X		3	1	3		X	3	0	0		X	3	0	0
	37	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0		X	3	0	0
TOTAL					100%		70%			100%		89%			100%		70%			100%		70 %

Fuente. Elaboración propia

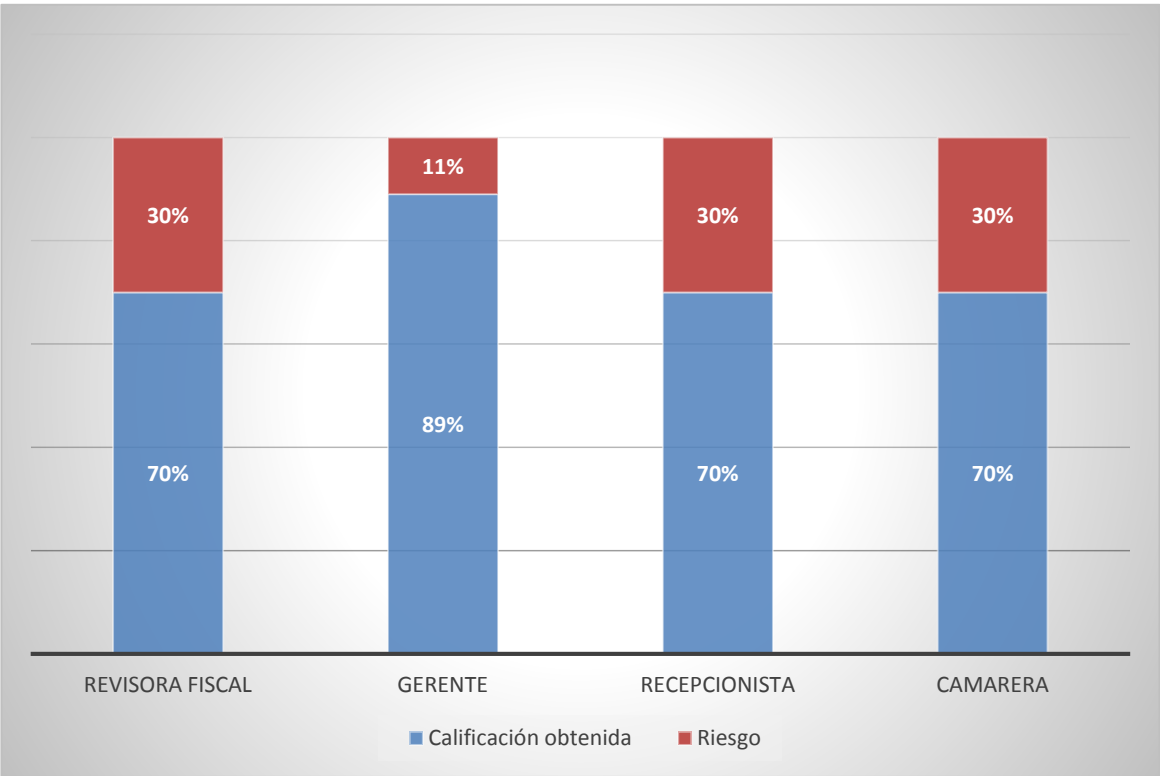
Para evaluar el ambiente de control, se entrevistó a cuatro personas diferentes, correspondiente a la revisora fiscal, la gerente, una recepcionista y una camarera, esto con el fin de establecer la veracidad de la información suministrada por la empresa. En la tabla 17 se analizan los resultados de la matriz de riesgo.

Tabla 17. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.

Calificación máxima	100%			
Entrevistado	Revisora Fiscal	Gerente	Recepcionista	Camarera
Calificación obtenida	70%	89%	70%	70%
Nivel de efectividad	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Riesgo	30%	11%	30%	30%
Nivel de riesgo	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 1. Resultados matriz de riesgo de ambiente de control.



Fuente. Resultados matriz de riesgo

Según la tabla 17 y el gráfico 1, el componente ambiente de control, adquiere un riesgo MODERADO con un 30%, según la información proporcionada por la revisora fiscal, una recepcionista y una camarera, esto debido a las falencias que se encontraron en los siguientes factores:

Integridad y valores éticos:

- No existe documentación sobre un código de conducta o algún documento que exponga reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses.
- No se ha notificado formalmente a todos los integrantes de la organización, ni se ha verificado la comprensión del código de conducta.

Compromiso a ser competente:

- No se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados.
- No se han definido todas las tareas que debe desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios.
- No existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos.
- No se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación.

Misión, objetivos y políticas:

- Aunque se dice existir un plan estratégico, este no ha sido difundido a través de toda la organización.

Organigrama (Estructura organizacional):

- Aunque se expresa que existe una estructura organizacional, esta no se ha difundido a toda la organización.

Políticas y prácticas de personal:

- No existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal, por tanto el personal no los conoce.

- No se cuenta con planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás.

De otro lado, según las respuestas proporcionadas por la gerente de la empresa, sólo hay un factor de riesgo del 11% y un nivel de efectividad de 89%, pues sólo concuerda con el resto del personal, en expresar que no existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos.

Tabla 18. Matriz de riesgo para el componente evaluación del riesgo.

EVALUACIÓN DE RIESGO			REVISORA FISCAL					GERENTE				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
GENERAL	1	¿Existe un plan de acción/estrategia anual?		X	8	0	0	X		8	1	8
	2	¿Se ha implementado algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación del departamento financiero?		X	8	0	0	X		8	1	8
	3	¿El área financiera realiza un presupuesto para ajustarse al plan operativo teniendo en cuenta los objetivos definidos por la dirección?	X		8	0	0	X		8	0	0
	4	¿Se efectúa algún tipo de seguimiento al área financiera y/o contable?	X		8	1	8	X		8	1	8
	5	¿Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan evaluar resultados?	X		8	0	0	X		8	0	0
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	6	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	X		8	1	8	X		8	1	8
		Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como:										
	7	a) Avances tecnológicos,		X	8	1	8		X	8	1	8
	8	b) Necesidades o requerimientos de organismos externos	X		8	0	0	X		8	0	0
	9	c) Modificaciones en la legislación o normativa,	X		8	0	0	X		8	0	0
	10	d) Cambios institucionales,	X		8	1	8	X		8	1	8
DETECCIÓN DEL CAMBIO	11	e) Alteraciones en la relación con los mayores proveedores y/o clientes	X		8	1	8	X		8	1	8
	12	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	X		8	1	8	X		8	1	8
	13	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización?	X		8	1	8	X		8	1	8
TOTAL					100		54			100		69

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

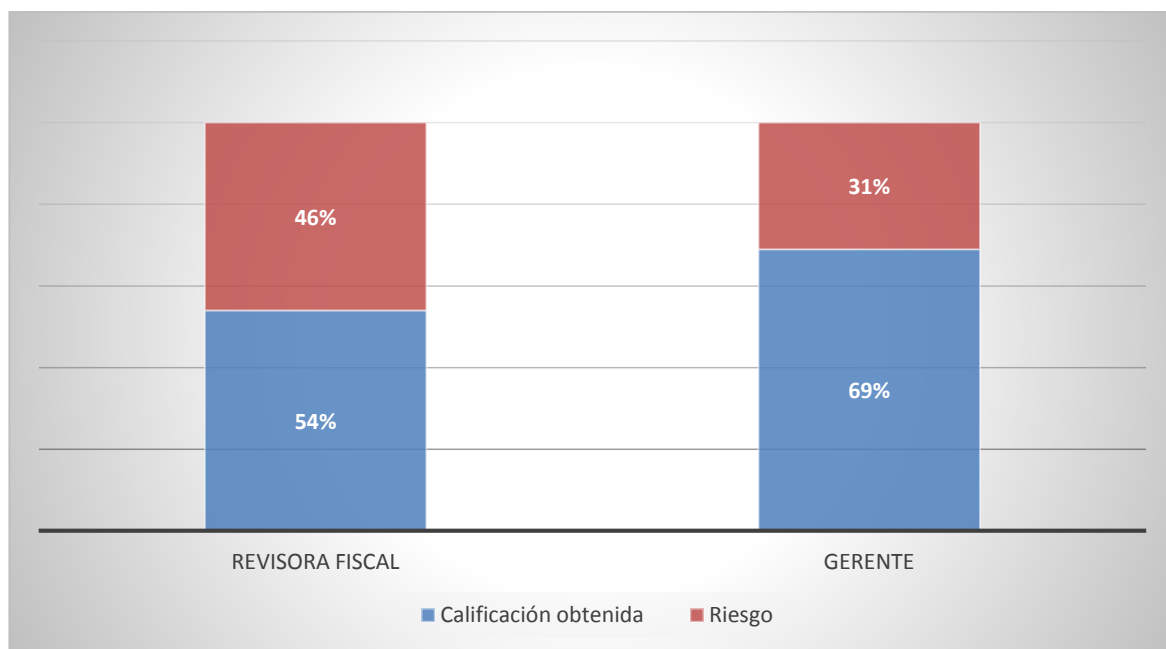
Para evaluar el componente evaluación del riesgo, se entrevistó sólo a la revisora fiscal y a la gerente de la empresa, esto debido que los factores pertenecientes a éste y los componentes siguientes son de conocimientos específicos. En la tabla 19 se analizan los resultados de la matriz de riesgo.

Tabla 19. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.

Calificación máxima	100%	
Entrevistado	Revisora Fiscal	Gerente
Calificación obtenida	54%	69%
Nivel de efectividad	Moderada	Moderada
Riesgo	46%	31%
Nivel de riesgo	Moderado	Moderado

Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo)

Gráfico 2. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.



Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo)

Según la tabla 19 y gráfico 2, el componente evaluación del riesgo, adquiere un nivel de efectividad MODERADA con un 54% y el nivel de riesgo también es MODERADO con un 46%, esto basado en la información proporcionada por la revisora fiscal, se tomaron en cuenta sus respuestas a la lista de chequeo, por arrojar en la calificación

un nivel de efectividad un poco más bajo y un nivel de riesgo más alto que lo expresado por la gerente. Con base en los resultados obtenidos se encontraron falencias en los siguientes factores:

Generales:

- No existe un plan de acción/estrategia anual.
- No se han implementado algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación del departamento financiero.

Identificación de riesgos:

- No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos tales como avances tecnológicos

Tabla 20. Matriz de riesgo para el componente actividades de control.

ACTIVIDADES DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
GENERAL	1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	X		2	1	2	X		2	1	2
	2	¿Se han llevado a cabo actividades de control que permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos, transferencia de recursos y cumplimiento del marco normativo dentro del área financiera / contable de la empresa?	X		2	1	2	X		2	1	2
	3	¿Se realiza un control de la ejecución/ desempeño comparándolo con lo presupuestado?	X		2	1	2	X		2	1	2
SEPARACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES	4	¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción financiera?		X	2	0	0		X	2	0	0
	5	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/ transacciones están asignadas a diferentes personas?	X		2	1	2	X		2	1	2
	6	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/ verificación?	X		2	1	2	X		2	1	2
	7	¿Existen procesos estandarizados que ayuden a cumplir oportunamente el envío de información contable requerida?	X		2	1	2	X		2	1	2
	8	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?	X		2	1	2	X		2	1	2

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

Tabla 20 (Continuación).

ACTIVIDADES DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
COORDINACIÓN DE TAREAS	9	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?	X		2	1	2	X		2	1	2
	10	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	X		2	1	2	X		2	1	2
DOCUMENTACIÓN	11	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/ transacciones significativas de la organización?	X		2	1	2	X		2	1	2
	12	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada?	X		2	1	2	X		2	1	2
	13	¿La documentación de las operaciones/ transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso contable?	X		2	1	2	X		2	1	2
NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN	14	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones / transacciones válidas, aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?	X		2	1	2	X		2	1	2
	15	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	X		2	1	2	X		2	1	2
	16	¿Las facultades de autorizar algún tipo de operación / transacción la tiene cualquier empleado?		X	2	0	0		X	2	0	0
REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE TRANSACCIONES Y HECHOS	17	¿Las operaciones / transacciones son clasificadas y oportunamente registradas?	X		2	1	2	X		2	1	2
	18	¿La operaciones/ transacciones son registradas física y digitalmente?	X		2	1	2	X		2	1	2
	19	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		2	1	2	X		2	1	2

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

Tabla 20 (Continuación).

ACTIVIDADES DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
ACCESO RESTRINGIDO A RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS	20	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros?	X		2	1	2	X		2	1	2
	21	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?	X		2	1	2	X		2	1	2
	22	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?	X		2	1	2	X		2	1	2
	23	¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?	X		2	1	2	X		2	1	2
	24	¿Se han identificado los activos claves para la entidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?	X		2	1	2	X		2	1	2
	25	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros críticos están preenumerados, guardados adecuadamente?	X		2	1	2	X		2	1	2
	26	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios (talonarios de recibos, cheques, etc.)?	X		2	1	2	X		2	1	2
	27	¿Los sellos identificatorios de firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?	X		2	1	2	X		2	1	2
	28	¿Existen alarmas contra incendios?		X	2	0	0		X	2	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

Tabla 20 (Continuación).

ACTIVIDADES DE CONTROL			REVISORA FISCAL					GERENTE				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
ROTACIÓN DE PERSONAL	29	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo con el fin de evitar que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X		2	1	2	X		2	1	2
	30	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?	X		2	1	2	X		2	1	2
CONTROL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	31	¿Esta apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?	X		2	1	2	X		2	1	2
	32	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	X		2	1	2	X		2	1	2
	33	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	X		2	1	2	X		2	1	2
INDICADORES DE DESEMPEÑO	34	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión tanto administrativa como contable?	X		2	1	2	X		2	1	2
	35	¿Se revisan periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?	X		2	1	2	X		2	1	2
	36	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?		X	2	0	0		X	2	0	0
	37	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?		X	2	0	0	X		2	1	2
AUDITORIA INTERNA O UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN	38	¿Existe alguna persona o área encargada de realizar auditorías internas?	X		2	1	2	X		2	1	2
	39	¿Se cuenta con un plan de auditoria y cronograma aprobados?		X	2	0	0		X	2	0	0
	40	¿Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad?	X		2	1	2	X		2	1	2
	41	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?	X		2	1	2	X		2	1	2
	42	¿Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoria?	X		2	1	2	X		2	1	2
TOTAL					100%		86%			100%		88%

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

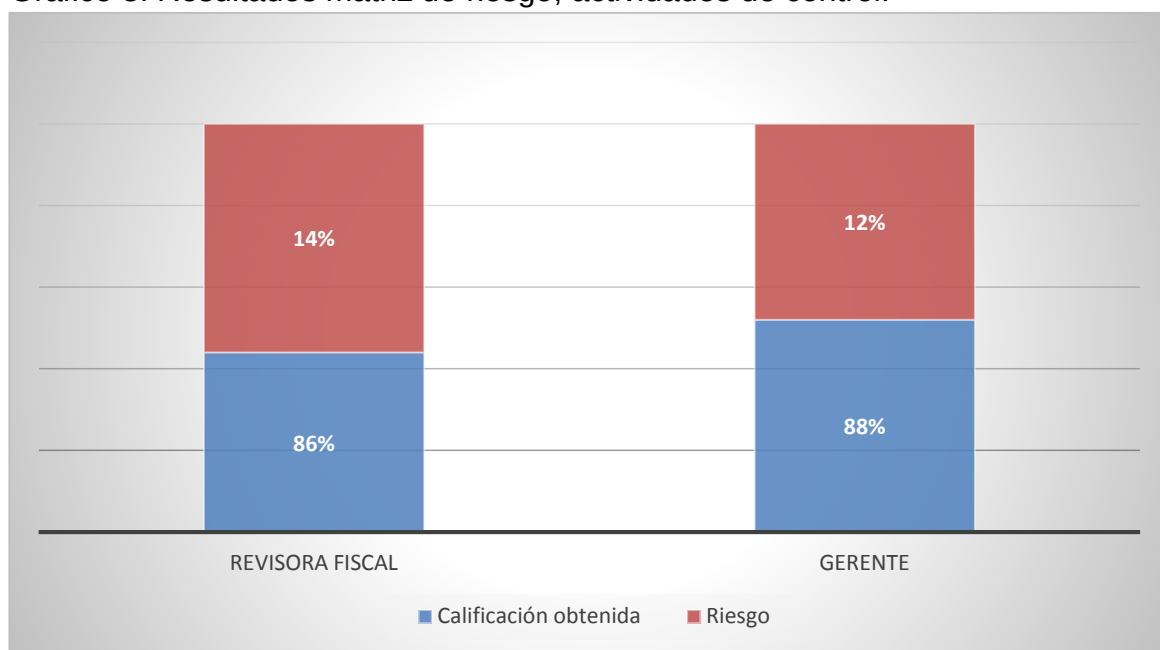
Para evaluar el componente actividades de control, se tuvo en cuenta lo expresado por la revisora fiscal. En la tabla 21 se analizan los resultados de la matriz de riesgo.

Tabla 21. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.

Calificación máxima	100%	
Entrevistado	Revisora Fiscal	Gerente
Calificación obtenida	86%	88%
Nivel de efectividad	Alta	Alta
Riesgo	14%	12%
Nivel de riesgo	Bajo	Bajo

Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo).

Gráfico 3. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.



Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo)

Según la tabla 21, representada en el gráfico 3, el componente actividades de control, adquiere un nivel de efectividad ALTA con un 86% y el nivel de riesgo es BAJO con un 14%, esto basado en la información proporcionada por la revisora fiscal, se tomaron en cuenta sus respuestas a la lista de chequeo, por arrojar en la calificación un nivel de efectividad un poco más bajo y un nivel de riesgo más alto que lo expresado por la gerente. Con base en los resultados obtenidos se encontraron falencias en los siguientes factores:

Separación de tareas y responsabilidades:

- El control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción financiera está en manos de la gerente, es la única que maneja chequeras, tarjetas etc.

Niveles definidos de autorización:

- No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos tales como avances tecnológicos.
- La única persona que puede autorizar algún tipo de operación / transacción es la gerente.

Acceso restringido a recursos, activos y registros:

- No existe alarma contra incendios.

Indicadores de desempeño:

- No se cuenta con un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves.
- No se realizan evaluaciones de desempeño laboral.

Auditoria interna o unidad de control de gestión:

- No se cuenta con un plan de auditoria y cronograma aprobados.

Lo anterior no difiere mucho con lo expresado por la gerente de la empresa, pues con base en sus respuestas la calificación obtenida para nivel de efectividad es ALTA con 88% y de riesgo BAJO con 12%

Tabla 22. Matriz de riesgo para el componente información y comunicación.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			REVISORA FISCAL				GERENTE GENERAL					
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
GENERAL	1	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	X		8	1	8	X		8	1	8
	2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X		8	1	8	X		8	1	8
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	3	¿Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?		X	8	0	0	X		8	1	8
	4	¿Dentro del departamento financiero/contable se cuenta con información periódica relevante de los cambios en los reglamentos, políticas entre otros, verificando su cumplimiento oportuno?		X	8	0	0		X	8	0	0
	5	¿Es confiable? Confirmar con documentación soporte.		X	8	0	0		X	8	0	0
EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	6	¿Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Considerar usuarios internos y externos.		X	8	0	0	X		8	1	8
	7	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información contable?	X		8	1	8	X		8	1	8
	8	¿Se cuenta con controles que garanticen que la información que se genera en el departamento financiero/contable sea conciliada con auditoría para verificar el adecuado uso de los recursos?	X		8	1	8	X		8	1	8

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

Tabla 22 (Continuación).

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			REVISORA FISCAL					GERENTE GENERAL				
	Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
COMUNICACIÓN	9	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	X		8	1	8	X		8	1	8
	10	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el área financiera y/o contable?	X		8	1	8	X		8	1	8
	11	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	X		8	1	8	X		8	1	8
	12	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?		X	8	0	0	X		8	1	8
		Total			100		58			100		83

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

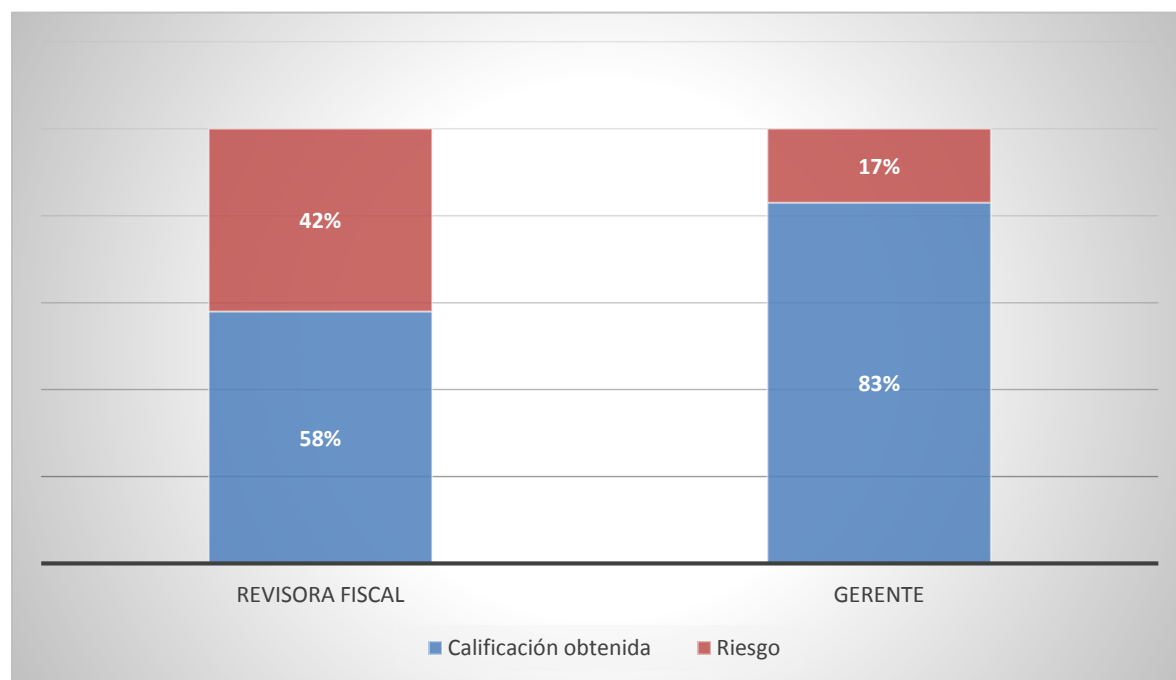
Para evaluar el componente información y comunicación, se tuvo en cuenta lo expresado por la revisora fiscal. En la tabla 23 se analizan los resultados de la matriz de riesgo.

Tabla 23. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.

Calificación máxima	100%	
Entrevistado	Revisora Fiscal	Gerente
Calificación obtenida	58%	83%
Nivel de efectividad	Moderada	Alta
Riesgo	42%	17%
Nivel de riesgo	Moderado	Bajo

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 4. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.



Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo)

Según la tabla 23, representada en el gráfico 4, el componente información y comunicación, adquiere un nivel de efectividad MODERADA con un 58% y el nivel de riesgo es MODERADO con un 42%, esto basado en la información proporcionada por la revisora fiscal, se tomaron en cuenta sus respuestas a la lista de chequeo, por arrojar en la calificación un nivel de efectividad más bajo y un nivel de riesgo más alto que lo expresado por la gerente, para la cual el nivel de efectividad para este componente es ALTO con un 83% y el nivel de riesgo es BAJO con un 17%. Con base en los resultados obtenidos se encontraron falencias en los siguientes factores:

- La comunicación y la información no se encuentran estructurada con distintos niveles de detalle según el nivel al que está dirigida.
- Dentro del departamento financiero/contable no se cuenta con información periódica relevante de los cambios en los reglamentos, políticas entre otros. De igual manera no se cuenta con documentación soporte,
- Los empleados de menor nivel no pueden proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño.

Tabla 24. Matriz de riesgo para el componente monitoreo y supervisión.

SUPERVISIÓN		REVISORA FISCAL					GERENTE				
Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA %
1	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejores y ajustes requeridos?		X	13	0	0	X		13	1	13
2	¿Las actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar la eficiencia y la eficacia del departamento financiero / contable?	X		13	1	13	X		13	1	13
3	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúa las causas de los desvíos?	X		13	1	13	X		13	1	13
4	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	X		13	1	13	X		13	1	13
5	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?	X		13	1	13	X		13	1	13
6	¿Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?		X	13	0	0		X	13	0	0
7	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?		X	13	0	0	X		13	1	13
8	¿El departamento financiero / contable realiza una supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control interno?	X		13	1	13	X		13	1	13
Total				100		63			100		88

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por lista de chequeo (2016)

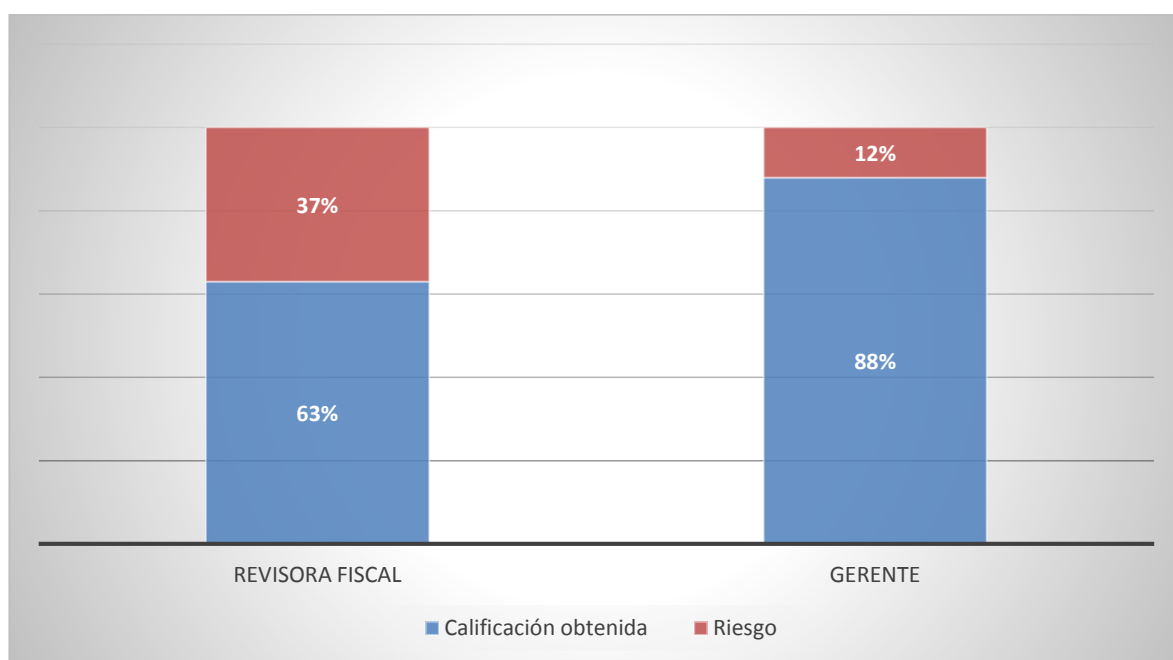
Para evaluar el componente información y comunicación, se tuvo en cuenta lo expresado por la revisora fiscal. En la tabla 25 se analizan los resultados de la matriz de riesgo.

Tabla 25. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.

Calificación máxima	100%	
Entrevistado	Revisora Fiscal	Gerente
Calificación obtenida	63%	88%
Nivel de efectividad	Moderada	Alta
Riesgo	37%	12%
Nivel de riesgo	Moderado	Bajo

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 5. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.



Fuente. Elaboración propia (Resultados matriz de riesgo)

Como se muestra en la tabla 25, representada en el gráfico 5, el componente monitoreo y supervisión, adquiere un nivel de efectividad MODERADA con un 63% y el nivel de riesgo es MODERADO con un 37%, esto basado en la información proporcionada por la revisora fiscal, se tomaron en cuenta sus respuestas a la lista de chequeo, por arrojar en la calificación un nivel de efectividad un más bajo y un

nivel de riesgo más alto que lo expresado por la gerente. Con base en los resultados obtenidos se encontraron falencias en los siguientes factores:

- No existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos
- No hay definidas herramientas de auto evaluación.
- No se utilizan indicadores para detectar ineficiencias

De otro lado, la gerencia considera que el nivel de riesgo sólo asciende al 12%, es decir BAJO, y que por tanto el nivel de efectividad por calificación obtenida es ALTA con un 88%.

7.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA VALLE S.A.

Con el fin de dar cumplimiento al tercer y cuarto objetivo específico de este proyecto de investigación, se propone un sistema de control interno bajo el método COSO, el cual, como se estableció en el desarrollo de los dos primeros objetivos, ayudará a la empresa a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando, además de contar con una guía que permita promover a mejorar la efectividad bajo el marco de una adecuada estructura de control interno. Para su formulación, se tomó y adaptó la estructura y los supuestos formulados por María Alexandra Alvarado y Silvia Patricia Tuquiñahui, en su tesis de ingeniería en contabilidad y auditoría (2011).²⁹

7.3.1 OBJETIVO

Lograr la efectividad requerida con una seguridad razonable a través de una información confiable.

²⁹ ALVARADO, María A. y TUQUIÑAHUI, Silvia P. Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Facultad de ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca Ecuador. 2011.

7.3.1.1 Objetivos específicos.

- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja el departamento contable.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad de los procesos contables.

7.3.2 Propuesta.

Con esta propuesta se busca contribuir a través de los componentes del modelo COSO I y sus factores respectivos a mejorar la efectividad en los procesos. A continuación presentaremos las propuestas planteadas por componente:

7.3.2.1 Ambiente de control. Este busca generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la efectividad de los procesos.

- Factores del componente ambiente de control:

La integridad y los valores éticos.

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores.

Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que debe reunir el personal que labora en la entidad. Estos requisitos se tendrán en cuenta en los proceso de selección y capacitación del talento humano, así como en el diseño y establecimiento de políticas y normas de desarrollo laboral.

Para conseguir lo planteado se propone:

Implementar un Código de Ética para la empresa con la finalidad de promover la efectividad de todos los miembros que conforman la empresa, además que contribuya a la generación de un ambiente familiar en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad. El código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá de igual forma a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos o uso fraudulento de la información interna de la empresa en las operaciones.

Estructura organizativa.

Todas las entidades, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

La empresa si cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente, se puede observar que en la empresa se debe analizar la cantidad de personas que trabajan en la empresa, ya que no es la suficiente para el número de actividades que se realizan en la misma, por lo que existe personal que desempeña dos cargos a la vez, como el caso de la revisora fiscal, la contadora y los recepcionistas.

La empresa debe diseñar un plan estratégico que sirva como soporte, apoyo y base de todos sus procesos y operaciones.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

La asignación de facultades y responsabilidades deben conllevar, no solo la exigencia de la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades, sino también la asignación de la autoridad necesaria para que el personal pueda tomar decisiones y emprender las acciones más oportunas. En la Empresa se toma en cuenta los siguientes aspectos en la asignación de facultades y responsabilidades:

La gerencia debe dar a conocer a los colaboradores claramente sus deberes y responsabilidades.

Cada persona debe estar autorizada para tomar decisiones oportunas y necesarias en caso contrario existirá demoras.

Cada empleado debe estar obligado a informar a su superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función de lo que se espera lograr.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.

Para una apropiada planificación y administración del talento humano la empresa debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Para esto se debe:

- Realizar actividades de planificación en el área de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
- Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, motivando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, y actividades que ayude al mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener un buen ambiente de trabajo.

- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir y difundir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums.

Rendición interna de cuentas o responsabilidad

Consiste en la elaboración de informes de gestión sobre los resultados operativos generados por la dirección.

Para esto se debe:

- Realizar informes sobre la gestión, en donde se detalle la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

7.3.2.2 Evaluación de riesgos. El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para lograr los objetivos planteados la empresa debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

- Factores del componente evaluación de riesgos:

General:

- a. Diseñar un plan estratégico que señale el camino a seguir por la empresa, el cual contenga: tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados y que contenga el siguiente modelo:

Presentación: Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos.

- Introducción
- Misión y Visión
- Análisis de la situación actual: Diagnóstico
- Formular estrategias
- Plan de acción

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que se comuniquen a todos los niveles de la empresa explicándolo en detalle.

b. Establecer un sistema de control financiero que estudie y analice los resultados reales de la empresa, y comparándolos con los objetivos, planes y programas tanto a corto como en el mediano y largo plazo. Para lo cual deben tomarse en cuenta las siguientes etapas:

- Establecimiento de indicadores o estándares. La primera etapa consiste en el establecimiento de una serie de medidas que se consideran adecuadas para la actividad o actividades de la empresa sobre las que se ejecuta el control: es lo que se conoce como indicadores o estándares.
- Medición y análisis de las desviaciones. La segunda etapa de los procesos de control financiero se basa en una comparación entre las previsiones (objetivos) y los resultados realmente obtenidos.

Tras la recopilación de datos llega el análisis de los mismos y las conclusiones.

En esta etapa es muy importante determinar las causas concretas de las desviaciones, teniendo en cuenta que no sólo pueden deberse a una mala ejecución de alguna o varias de las actividades de la empresa, sino también a un planteamiento erróneo o poco objetivo de las posibilidades de la organización, resultando totalmente inalcanzables con los medios disponibles.

- Corrección de las desviaciones. La verdadera finalidad y utilidad del control no es el hecho en sí mismo de detectar los errores, sino corregirlos cuanto antes y evitar que se reproduzcan en el futuro.

Las medidas correctoras adecuadas van a depender del tipo de causa que origina las desviaciones, pudiendo ser necesarios desde pequeños ajustes en un área muy concreta de la empresa, hasta cambios integrales en la planificación, organización y/o dirección.

Identificación de riesgos.

- a. Los riesgos potenciales, ocasionan eventos que afectan las actividades diarias de la institución y esto afecta que no se cumpla con los objetivos organizacionales. Para ello es necesario identificar los riesgos, mediante la elaboración de planes operativos anuales, para de esta manera analizar estos riesgos y poder establecer las correspondientes actividades de control.

Para que la empresa, pueda identificar estos riesgos potenciales y tomar las debidas acciones correctivas es necesario el análisis de las fuentes de riesgos:

Factores externos

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos).
- Alteraciones en el sistema económico del País que impacten en el presupuesto anual de la empresa.
- Cambios en normas, políticas, prácticas y procedimientos.

Factores Internos

- Estructura organizacional adoptada.
- Fallas en los mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos.
- Deficiencias en los procedimientos de revisión de presupuestos o provisiones, es decir se revisa a medias la información.
- Sistema de información de la empresa distorsionada.
- La calidad del personal incorporado
- Reestructuraciones internas

7.3.2.3 Actividades de control. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Las actividades de control tienen el propósito de que la gerencia y personal tengan confiabilidad en las operaciones, en la información financiera y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la empresa. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna.

En la empresa se cuenta con estados financieros razonables y correctamente establecidos para lo cual se revisa en forma oportuna y permanente los registros de cada transacciones, conciliaciones bancarias, conciliaciones de cuentas de movimiento con los auxiliares, registro físico de cada transacción del diario, cuenta con su respectivo respaldo ya sea en documentos o reportes con firmas de autoridad y responsabilidad.

Los estados financieros reflejan la situación económica de la empresa, es decir los procesos de contabilización y conciliaciones que son elaborados diariamente generando información útil para la gerencia. Cabe resaltar que no existe en si un departamento financiero, la contadora tiene un modelo de contratación, mediante la prestación de servicios, por tanto esta asiste al hotel tres veces a la semana, donde revisa los cuadros de caja y los soportes contables. El balance general es presentado en la junta directiva, y allí se limita sólo a la presentación del balance general, no se realizan proyecciones, como tampoco simulaciones.

Debido a que no existe un departamento financiero/contable definido, las facultades de autorizar cualquier tipo de operación/transacción y/o compra está a cargo de la gerente del hotel, es por tanto que si ésta no se encuentra, se detiene cualquier proceso de compra.

Con base en lo planteado anteriormente se sugiere:

- Implementar el departamento o área contable/financiera. Para esto se requiere la integración a la empresa por medio de contrato fijo indefinido de un contador o contadora que tome la responsabilidad de manejar ésta área, implementando indicadores de rendimiento para medir su desempeño.
- El departamento contable será el encargado de realizar proyecciones, simulaciones y generar estrategias que optimicen el rendimiento operativo del hotel, así como establecer metas financieras, e indicadores tales como: eficiencia, eficacia, economía.

Cabe resaltar que el área anteriormente mencionada, tendrá bajo su responsabilidad transacciones/operaciones financieras.

7.3.2.4 Información y comunicación. El sistema de información dentro de la empresa implica identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información operacional y financiera, de tal manera que permita cumplir con responsabilidades y su respectivo control. Además el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, al igual que debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores según los grados jerárquicos, como de entidades externas relacionadas con la intermediación financiera.

Al momento de contar con información oportuna, actualizada, razonable y accesible la empresa evaluará sobre su situación económica dentro de un tiempo determinado y podrá predecir su situación en el futuro, llevando a los empleados y a la alta dirección a una adecuada toma de decisiones, se contará con información que apoye a iniciativas estratégicas y al Plan Operativo Anual.

Factores del componente Información y Comunicación

- Información. La información de las operaciones debe incluir informes semanales sobre recursos de la empresa permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deben ser puntuales, accesibles y dotados de un formato consistente. Por lo que existen mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y cambios económicos, estos son establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones para contribuir con la productividad de la empresa y lo hacen mediante reuniones abiertas.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por las unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos humanos y otras relacionadas, además establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente, oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

7.3.2.5 Supervisión. Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado para el Modelo COSO I, esto no significa que tenga que

revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

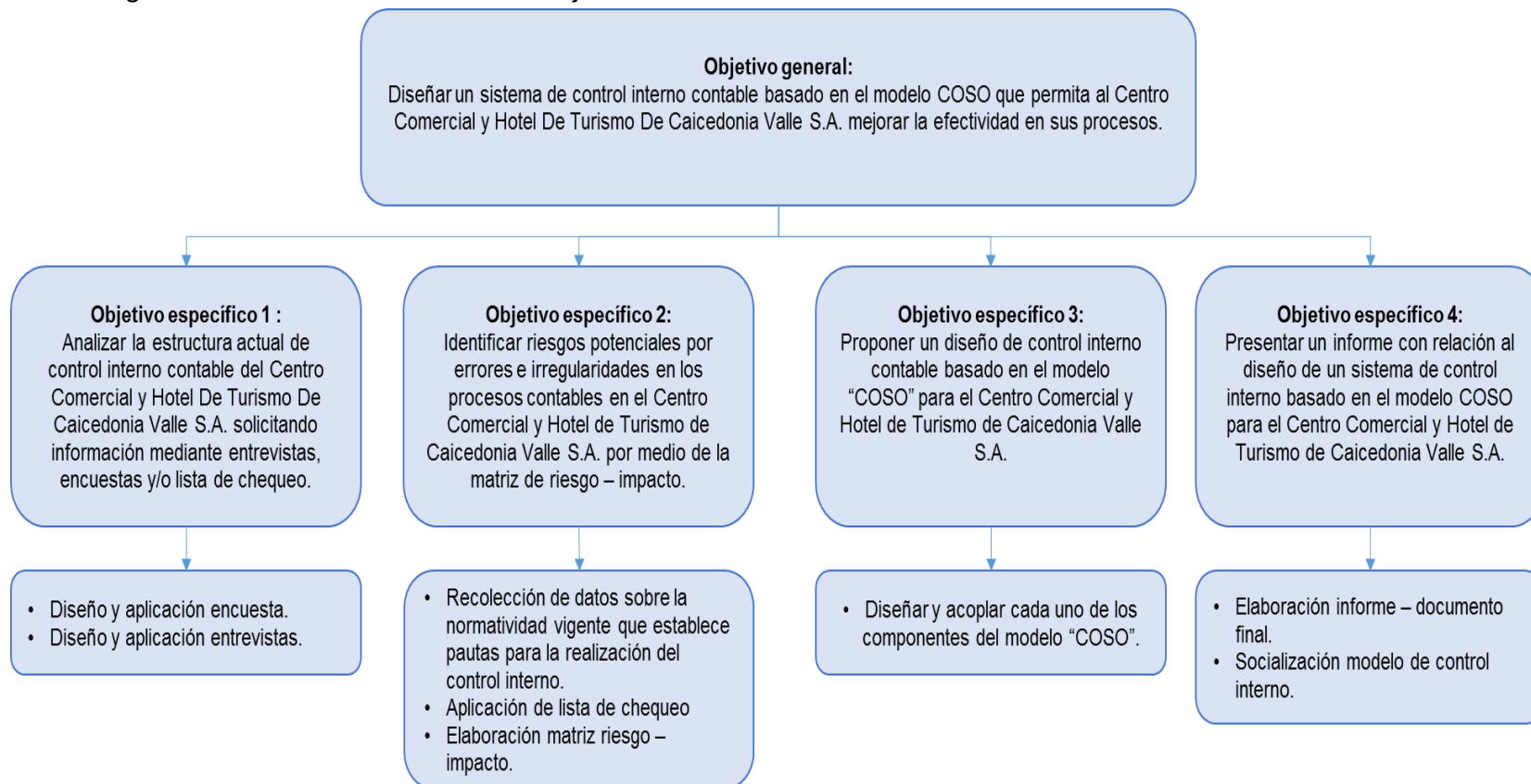
En la empresa se debe:

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en las distintas áreas.
- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción e indicadores de desempeño.

7.3.3.6 Comunicación. Se comunicara oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia. Se les comunica a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño. En la empresa no existe un buzón de sugerencias, quejas y otra información.

8. DIAGRAMA RESUMEN DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

Figura 3. Resumen desarrollo de objetivos.



Fuente. Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

- Una vez concluido este proyecto de investigación se expresa que el Control Interno es un plan en el cual se utilizan procesos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información tanto financiera como administrativa, promoviendo la efectividad en los procesos.
- Es fundamental establecer el control interno en la organización para de este modo limitar los fraudes o apropiaciones y limitar las facultades de los directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, esto justifica por qué ciertos gerentes son renuentes a implementar este modelo.
- La responsabilidad de la más alta autoridad en una organización es fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten a tiempo las dificultades que afecten al logro de objetivos.
- El modelo de control interno “COSO I”, permite desde diferentes aspectos, medir y clarificar la información de la empresa para de este modo medir su nivel de efectividad y riesgo, siendo estos dos aspectos fundamentales en el momento de determinar la productividad y transparencia de la misma.

En cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para recopilar información (cuestionario-lista de chequeo) y evaluar el control interno, se hacen las siguientes conclusiones:

- La empresa no posee un sistema de control que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se realizan.
- Se carece de un departamento y/o área contable definida que garantice un seguimiento financiero a las operaciones y que realice proyecciones y simulaciones financieras.
- La falta de aplicación de un sistema de control interno ha debilitado la gestión administrativa, lo que constituye un alto riesgo para cumplir las metas y objetivos y enfrentarse a la competencia.

- Se carece de un plan estratégico que permita evaluar el uso efectivo de los recursos, se carece entonces de una herramienta administrativa de gestión y control.
- La falta de controles previamente establecidos en la empresa, no permitió realizar un seguimiento al proceso operativo contable con la finalidad de poder retroalimentar y mejorar los procesos existentes.
- La diferencia entre los porcentajes de efectividad y riesgo arrojados por los supuestos indagados tanto a la gerencia como a la revisora fiscal y otros empleados del hotel, en algunos aspectos difieren dependiendo del punto de vista o la experiencia vivida por cada uno, según su percepción. De lo anterior se establece que siempre que se ejecute un modelo de control interno, es importante contar con diferentes perspectivas, esto con el fin de proporcionar información confiable para la evaluación. De igual manera es importante contar con evidencia física que corrobore las respuestas dadas, cabe anotar que para este caso la evidencia física fue escasa.

En cuanto al diseño de un modelo de control interno contable basado en el modelo “COSO I” y la presentación del informe correspondiente al desarrollo de los objetivos específicos 3 y 4 se concluye lo siguiente:

- La implementación del control interno formulado implica que cada uno de sus componentes sean aplicados en la empresa, convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo al establecimiento y cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la organización con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y dar transparencia a cada uno de los procesos.
- Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la empresa y busca que esta sea más competitiva en razón de la claridad en sus operaciones, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea totalmente confiable y puede darse cierta incertidumbre, por esto se hace necesario un análisis adecuado de los riesgos internos y externos los cuales podrían atribuirse ya sea a fallas humanas o irregularidades, por tanto el sistema de control debe de manera razonable e imparcial con el fin de que provea seguridad.

10. RECOMENDACIONES

Se debe implementar el departamento financiero/ contable, aplicando indicadores de desempeño y estableciendo un manual de funciones y procesos para el mismo.

Se debe establecer indicadores de desempeño para todo el personal del hotel, desde la alta dirección, hasta el nivel inferior de la estructura organizacional.

Se debe redactar y entregar a cada empleado los manuales de funciones y responsabilidades, así como también el código de conducta.

Es muy importante la contratación de personal idóneo con capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del sistema de control interno.

Cada empleado es fundamental para garantizar la efectividad en cada uno de los procesos, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.

Se debe implementar una adecuada evaluación o supervisión, esto con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y permanencia en el tiempo del sistema de control.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, María A. y TUQUINAHUI, Silvia P. Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Facultad de ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca Ecuador. 2011.
- BERNAL, N. Mireya. Contabilidad, sistema y gerencia. Nuevo enfoque teórico práctico para la gestión y aplicación de la contabilidad como sistema de información. Libros El Nacional. Caracas, 2004. ISBN: 980-388-116-7. p. 189.
- BROCK, Horace y PALMER, CH.E. Contabilidad: principios y aplicaciones. Barcelona: Reverte S.A., 1987, p.96.
- CUELLAR, M. Guillermo A. Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal. Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas Departamento de Ciencias Contables. 2003. [En línea]. <<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/>> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]
- FERNÁNDEZ F. Samuel. Análisis de la efectividad en la implementación de procesos. Universidad de Oviedo. Revista de Investigación, 1999, Vol. 17, N° 2, pág. 359-361. . [En línea]. <<http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/121911/114591>> [Citado el 06 de Septiembre de 2016]
- FLEITMAN, Jack. Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial Pax México. México, 2007. p. 411
- FLÓREZ, Edmundo. Resumen de Decretos que regulan la contabilidad en Colombia [en línea]. Actualícese. 2014 [citado 25 Octubre de 2015]. Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2014/02/07/resumen-de-decretos-que-regulan-la-contabilidad-en-colombia/>
- FONSECA L., Oswaldo. Sistema de control interno para organizaciones: Guía práctica para evaluar el control interno. Lima: IICO, 2011, p. 366.
- GONZÁLEZ GÓMEZ, José Ignacio. Introducción a la Contabilidad: La contabilidad como lenguaje y sistema de información. Conceptos generales. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad Universidad de La Laguna. [En línea]. <<http://jggomez.eu/E%20Sic/A%20fundame/Nuevo/I%20Parte/01%20Introduccion.pdf>> [Citado el 06 de Septiembre de 2016]
- HORNGREN, Charles, *et al.* Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Pearson Educación, 2000, p.189 - 190

- MANTILLA, Samuel A. Control Interno: Informe COSO. Bogotá: Editorial ECOE, 2005, p.14.
- RIVAS, M. Glenda. Modelos Contemporáneos de Control Interno: Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Valencia, 2011, vol. 4, núm. 8, pp. 115-136. [En línea]. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007> > [Citado el 02 de Septiembre de 2016]
- SOTOMAYOR, Alfonso A. Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación. México: Editorial McGraw Hill Interamericana, 2008. 8 p.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular externa 115-000011: Funciones de la Revisoría Fiscal. [En línea]. <<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/circulares-externas/Documents/28996.pdf>> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]
- SINISTERRA, Gonzalo y POLANCO, Luis. Contabilidad Administrativa. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2007, p.5.
- UNIVERSIDAD EAFIT. Consultorio Contable: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S). [En línea]. <<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/circularesexternas/Documents/28996.pdf>> [Citado el 02 de Septiembre de 2016]
- VILORIA, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES Año 8 Nº 11, Julio-Diciembre 2005. Mérida. Venezuela. (87-92).