



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY EN LA
CIUDAD DE CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor(es):

Bach. Barreno Celis Gisselly Medalid

Bach. Bernal Huamanchumo Eliana Elizabeth

Asesor:

Mg. Sánchez Chero José

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel-Perú

2019

**IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LEAD & GYM
TECHNOLOGY EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

Aprobación del Jurado

Mg. Sánchez Chero José
Asesor metodólogo

Presidente del jurado de tesis

Secretario del jurado de tesis

Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

A Dios como ser supremo; por darme salud y vida hasta este momento, y permitirme llegar a la finalización de mi tesis.

A mi esposo, por su apoyo constante y creer en mi capacidad al brindarme una carrera más para nuestro futuro. A pesar de todas las vicisitudes que pasamos siempre me brindó su amor y comprensión. A mi adorado hijo Aldo Sebastián, mi fuente de motivación para poder superarme y ser cada día mejor.

Gisselly

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposo y a mi hijo, quienes me brindaron su amor, cariño, y apoyo constante; sobre todo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon tiempo y esfuerzo.

Eliana

Agradecimiento

A todas las personas que participaron e hicieron posible que el presente Informe de investigación se llevara cabo.

A nuestro asesor Mg. José Sánchez Chero
Que con su apoyo y dedicación hizo posible
concluir nuestra tesis.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general la implementación de un sistema de control interno en el podemos mejorar la gestión administrativa de la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C de la ciudad de Chiclayo. Para así poder tomar decisiones oportunas cuando se requiera; y como objetivos específicos Diagnosticar el estado actual de la empresa e identificar los factores negativos que influyen la gestión administrativa para finalmente Implementar un plan de acción para mejorar la gestión de la empresa.

Para ello se ha realizado una investigación de tipo explorativo y descriptivo teniendo como variable dependiente la gestión administrativa, y como variable independiente el control interno. Nuestra muestra y población utilizada para la presente investigación, fueron todas las personas que laboran en la empresa. Así mismo se aplicó como instrumento de recolección de datos, la guía de entrevista, guía de observación y la ficha documental; determinándose una perspectiva clara de la situación actual de la empresa pudiendo detectar las deficiencias y limitaciones de esta; consideramos que la presente investigación es de suma relevancia ya que la ineficiencia de un sistema de control trae como consecuencia la insatisfacción de las necesidades de los clientes e incumplimiento de las metas propuestas y paralelo a ello bajos ingresos. Dentro de las conclusiones se pudo determinar que la empresa no contaba con un plan organizacional, y que es de suma importancia la obtención de un sistema de control de inventarios esta manera elevar el nivel de calidad del servicio al cliente reduciendo las ventas por falta de mercaderías y generando mayor lealtad del cliente hacia la empresa.

Palabras clave: Inventario, Riesgo, Balance de Situación, Organización.

Abstract

The present investigation had as general objective the implementation of an internal control system in which we can improve the administrative management of the company LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C of the city of Chiclayo. In order to be able to make timely decisions when required; And as specific objectives Diagnose the current state of the enterprise and identify the negative factors that influence administrative management to finally Implement an action plan to improve the management of the Enterprise.

For this, a research of exploratory and descriptive type has been carried out, having as administrative variable dependent variable, and as internal control independent variable. Our sample and population used for the present investigation were all the people who work in the company. Also used as an instrument of data collection, interview guide, observation guide and documentary record; Determining a clear perspective of the current situation of the company being able to detect the deficiencies and limitations of this one; We consider that the present investigation is of great relevance since the inefficiency of a control system brings as a consequence the dissatisfaction of the needs of the clients and non-fulfillment of the proposed goals and parallel to it low income. Within the conclusions could be determined that the company did not have an organizational plan, and that it is of utmost importance to obtain an inventory control system in this way to raise the level of quality of customer service by reducing sales due to lack of goods And generating greater customer loyalty to the company.

Keywords: Inventory, Risk, Balance Sheet, Organization

Índice

Aprobación del Jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen	v
Abstrac	vi
Índice	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento del Problema	9
1.2. Antecedentes de estudio	13
1.3 . Abordaje teórico.....	15
1.4. Formulación del Problema.....	18
1.5. Justificación e importancia del estudio	19
1.6. Objetivos.....	19
1.7. Limitaciones de la investigación	20
II. MATERIAL Y MÉTODO	21
2.1. Fundamento y diseño de investigación seleccionado	21
2.2. Tipo de muestra inicial seleccionada	21
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
2.4. Procedimiento para la recolección de datos	23
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	23
2.6. Criterios éticos	23
2.7. Criterios de Rigor científico	24
III. REPORTE DE RESULTADOS	26
3.1 Análisis y discusión de los resultados	26
3.2 Consideraciones finales	45
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	80

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el control interno se ha convertido en uno de los pilares de las organizaciones empresariales. Esto se debe a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas, así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos (Ramón, 2001). Asimismo, cabe resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones podrá conocer con seguridad su situación real, debido a la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión (Chacón, 2002).

Por otro lado, Barragán (2007) señala que el control interno es considerado una herramienta, porque tiene la finalidad de procurar la información adecuada para el uso por parte de los directivos en la toma de decisiones adecuadas, evitando de esta manera cometer errores y detectar fraudes. La base fundamental para el funcionamiento de los métodos de control interno radica en la organización, constituyéndose, por lo tanto, en una herramienta fundamental de control. Asimismo, Mantilla (2005) señala que no importa si las empresas son grandes, medianas o pequeñas, pues siempre existirán todo tipo de riesgos en los distintos niveles de la organización. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero.

En lo que respecta a la empresa Lead & Gym Technology S. A. C. Se ubica en la ciudad de Chiclayo. Su actividad principal es la venta de equipos tecnológicos como celulares de alta gama, USB, memorias entre otros. Cuenta con cinco sucursales, pero se desconoce si se aplica o no el control interno. Ante esta situación, se puede observar que existe más información a nivel internacional y nacional, mientras que en el ámbito regional y local son pocos los estudios relacionados con las variables de estudio; por lo tanto, existe un vacío de conocimiento. Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿De qué manera la implementación de control

interno mejorará la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016? Para dar respuesta al problema, se desarrolló la presente investigación conformado por tres capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

En el primer capítulo, correspondiente a la introducción, donde se planteó el problema a estudiar. Objetivos que persiguen la investigación, y la justificación del estudio.

Para el segundo capítulo, correspondiente a material y método, que es la fundamentación de la investigación con la finalidad de apoyar el estudio realizado, donde se abordó los pasos o métodos que se plantearon para saber cómo se prosiguió en la investigación; tales como las técnicas para la recolección de datos, el procedimiento entre otros.

En el capítulo tres, corresponde al reporte de resultados, presentamos el análisis y discusión de los resultados Recuperados pudiendo detectar algunas limitaciones tanto visuales como documentarias y presentar nuestras consideraciones finales de acuerdo a la problemática encontrada.

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día, podemos ver la realidad económica en que se encuentra nuestro país en las medianas y pequeñas empresas, los empresarios para sacar adelante su empresa tienen que hacerlo con mucho trabajo, dedicación y perseverancia.

Es por ello que surge la necesidad de crear metodologías en las diversas áreas y operativas de una empresa con la finalidad de llegar a ser competitivas y responder ante las exigencias empresariales.

Samaniego (2013), concluye que, muchas medianas y pequeñas empresas no cuentan con un control interno por diferentes motivos: desconocen que es un

control interno, son empresas familiares y los cargos a desempeñar son de confianza por ser parte de la familia, no cuentan con personal capacitado que pueda orientar a llevar un óptimo manejo de la empresa.

Otro aspecto importante es la informalidad que existe en las empresas; ya que no cuentan con un plan de organización y funciones, reglamentos u otros documentos que sean difundidas a todo el personal de la empresa (Ríos, 2010).

En cuanto al aspecto financiero, nos les es suficiente contar sólo con capital propio; es por eso la necesidad de implementar un control interno en la empresa que ayudará a que los registros contables sean veraces, oportunos y confiables ante las entidades bancarias al momento en que estas analicen y hagan un diagnóstico sobre la situación de la empresa para la obtención de financiamiento externo (Guerra, 2016).

Otro problema que encontramos a menudo es, que el dueño o empresario confunde la capacidad de dirigir con la propiedad; el creer que es el único que sabe hacer las cosas y dirigir dentro de la organización sin delegar funciones y buscar al personal idóneo para poder orientarlo.

La implementación de un Sistema de Control Interno es indispensable, ya que es elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de la empresa.

Aguirre y Armenta (2012), afirman que, en todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. La mayoría de las PYMES no cuenta con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

Roca (2001), determina que, actualmente el tema de la globalización, del fin de las fronteras nacionales, de los mercados integrados, de la expansión de las corporaciones y de muchas otras cosas ha invadido nuestras conversaciones cotidianas. Para ingresar en el mundo de los negocios de hoy, que se encuentra integrado, es preciso hacerlo con guías orientadoras, que coadyuven a la buena utilización del control interno dentro de las empresas comerciales para lograr buenas estrategias y controlar la eficiencia y productividad del personal, el buen registro de las cuentas, las mejoras formas y modos de vender más y a menor costo, y la consecución de los objetivos en la diversas áreas administrativas y operativas con el fin de obtener mejores resultados económicos, según lo plantea el director de las publicaciones del diario en comercio.

Concordamos con Roca (2001), una buena utilización del control nos permitirá tomar estrategias y controlar la eficiencia, productividad y el logro de objetivos y mejores resultados

Zúñiga (2015), detalla que, en lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Es evidente que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras Pymes todavía no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información.

Concordamos con Zúñiga (2015); si bien es cierto, estas empresas representan un gran porcentaje en la economía del país existe un gran número de empresa informales como lo mencionado anteriormente, todo ello a causa de que el Estado, bajo nuestra percepción, nos brinda el apoyo y la facilidad de poder formalizar debido al trámite burocrático que actualmente existe.

Misari (2012), afirma que, el problema principal que afrontan los empresarios de este tipo de empresas, es que no cuentan con un sólido control interno, lo cual se traduce en faltantes y sobrantes de inventario, caducidad de productos, no hay rotación, deterioro de las mercaderías, y con posibles contingencias tributarias; los cuales incurren directamente en que los ratios de liquidez bajen como consecuencia de éstos y que por tanto la gerencia no llegue a cumplir los objetivos trazados.

Otro punto importante sería que estas medianas y pequeñas empresas no cuentan con una implementación de control interno que les permita orientar, en la obtención de financiamiento, ya que no cuentan con documentación sustentatoria para ello.

En el departamento de Lambayeque existen pocas empresas que realmente aplican el control interno de manera eficiente tal es así que en muchas de ellas no hacen cumplir sus políticas y normas en su empresa por falta de conocimiento, y otras debido al alto costo que incurren contratar personal adecuado para ello.

Segovia (2011), determina que, la Compañía Datugourmet Cía. Ltda. En la actualidad desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de gerencia; en los últimos meses la rotación del personal en el área de bodega se ha incrementado, lo cual ha causado una gran incertidumbre acerca del correcto desempeño de las tareas de tal unidad operativa, la misma que forma parte del proceso contable para la obtención de los resultados económicos.

El nivel competitivo del mercado actual, la globalización, el cambio de los intereses de los clientes, la tecnología, el cambio de normas de aplicación contable y varios factores externos, exigen a las compañías a efectuar cambios significativos, tanto en la parte administrativa como en la operativa; con el fin de fortalecer su estructura organizacional para alcanzar sus objetivos, mediante la

optimización de recursos, logrando de esa manera un mejoramiento continuo empresarial y una obtención de mayor rentabilidad económica en sus actividades.

1.2. Antecedentes de estudio

Romero (2004), señala que, los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; lo que no facilita el proceso de ejecución de la gestión de las instituciones del Estado, indicando que una de las razones más evidentes de la importancia del control interno, es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control interno se emplea para crear mejor calidad; las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Enfrentar el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización.

Concordamos con Romero (2004), Adrián en el sentido de que todo control interno debe de estar bien implementado capaz de identificar cualquier desviación o error en la empresa y para poder mejorar la calidad.

Hernández (2003), sostiene que, el control interno ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia.

Desde la perspectiva limitada, el control interno se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control interno de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control interno. Bajo la perspectiva amplia, el control interno es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control interno elegidos en la dinámica de gestión (Hernández, 2003).

Concordamos con Hernández (2003), bajo la perspectiva amplia ya que la evaluación del control interno debe ejecutarse en todos los niveles de la entidad y organización para que de esta manera cumplir con el objetivo trazado y no esperar llegar a los resultados para recién verificar cuales son los errores como lo indica la perspectiva limitada.

Rojas (2008), detalla que, el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

El control interno debe implementarse de una manera adecuada dirigida especialmente a los puntos críticos de la empresa sin que pueda ir en contra de la habilidad o el desempeño de los trabajadores, se tiene que elaborar una buena estrategia de control interno ya que de lo contrario se estaría gastando los recursos de la empresa (Palactchi, 2012).

Salinas (2010), sostiene que, “efectos tributarios en la Gestión de las MYPES de la actividad minera del oro en la Región de Arequipa” (p.1) de la Universidad de San Martín de Porres, señala que Las Mypes de la actividad minera del oro constituidas formalmente, se ven afectadas financieramente por el desarrollo de las actividades que realizan los mineros artesanales y/o informales, los cuales operan fuera del control tributario; esta falta de control y supervisión de parte de la Administración Tributaria y de los organismos que regulan el sector minero, así como de la ausencia o poca participación activa del Estado, es la causa que la minería artesanal no logre formalizarse.

Saavedra (2010), afirma que, “el arrendamiento financiero (leasing) en la Gestión financiera de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el distrito de

La Victoria” (p.1) 2010 de la Universidad de San Martín de Porres, señala que el arrendamiento financiero es una alternativa de financiamiento que tiene muchos años de vigencia en el país. Las medianas y grandes empresas conocen de sus ventajas y lo utilizan cada vez que requieren de financiamiento para la adquisición de activos fijos. Sin embargo, existen muchos factores que limitan el acceso a esta línea de financiamiento por parte de la micro y pequeña empresa. Teniendo el panorama de la informalidad que existe en la actualidad y que es muy significativa en el país, ya que estudios especializados indican que superan el 70% en las MYPES. En tal sentido, las consecuencias de esta informalidad es que no tendrán acceso a fuente de financiamientos formales, perjudicando la competencia leal, al vender sin los comprobantes de pagos respectivos e inclusive perjudican a sus trabajadores, al no gozar de sus beneficios laborales que por ley le corresponde.

1.3 . Abordaje teórico

Terry y Franklin (1986) detalla que, **los principios de la Administración** son:

Planificación: Es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable, es decir: selecciona y hace suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales (Terry & Franklin, 1986).

Organización: Es el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa, es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Establece relaciones efectivas de comportamiento en las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo (Terry & Franklin, 1986).

Ejecución: Va a constituir el elemento esencial, que le va a dar el inicio a una actividad preestablecida a la puesta en marcha de un objetivo ya definido. Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos (Terry & Franklin, 1986).

Control: Es quizás uno de los elementos más importante del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendientes e informados de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, es la última etapa del proceso administrativo, está estrechamente relacionada a la planificación, el cual sirve de retroalimentación para futuros planes (Terry & Franklin, 1986).

Cooper y Librand (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España, establecen que los componentes del control interno son:

Ambiente de Control: El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura (Santa, 2014). Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores (Cooper & Librand, 1992).

Valoración de Riesgos: Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles y consistentes internamente (Rodríguez, 2016). La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de

operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el camino (Cooper & Librand, 1992).

Actividades de Control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad (Cooper & Librand, 1992).

Información y Comunicación: Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades (Henaó, 2014). El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio (Rivera, 2016). Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios. Igualmente debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás, tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Asimismo, necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas (Cooper & Librand, 1992).

Monitoreo: controlar los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ellos son realizados mediante acciones de monitoreo ongoing en marcha. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia y a la junta directiva (Cooper & Librand, 1992).

Control Interno: El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno (Cooper & Librand, 1992).

El informe COSO define el control interno como:

Un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal en general, diseñado para proveer de certeza razonable se estar alcanzando los objetivos estratégicos en lo referente (Castillo, 2016) a:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Los beneficios de implementar un efectivo control interno

Reduce pérdidas de bienes

Fortalece La reputación

Incrementa la confianza de los inversores

Facilita el acceso al capital

Evita hallazgos adversos por parte de la auditoría

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo sería el control interno para mejorar la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016?

1.5. Justificación e importancia del estudio

El control interno hoy en día se ha convertido en una de las herramientas más importantes para el desempeño y buena marcha de la empresa ya que permite ser más competitivas y mejorar sus niveles de producción.

En tal sentido creemos necesario la implementación de un control interno para la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C. como un caso interesante de estudio.

Dicha empresa presenta varios problemas y obstáculos como: resistencia al cambio, mala administración de sus inventarios, no existe control sobre sus recursos, falta de conocimiento de los controles por parte del propietario respecto a la salvaguarda de sus recursos y documentación.

El aplicar el control interno a la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C. será de suma importancia ya que le permitirá, de manera eficiente y oportuna, mantener informado al dueño de la empresa, pudiendo tomar las decisiones correctas para la organización y logro de sus objetivos.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Proponer la implementación del control interno para mejorar la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el control interno en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

Analizar la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

Diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

1.7. Limitaciones de la investigación

Limitaciones de información: no existe información histórica de la empresa en su totalidad, asimismo el KARDET no ha sido actualizado y no se ha generado un registro histórico automatizado de abastecimiento.

Limitaciones de tiempo: el personal no tiene suficiente tiempo para suministrar la información y recursos que requiere la investigación

II. MATERIAL Y MÉTODO

1.1. Fundamento y diseño de investigación seleccionado

Diseño de investigación: La presente investigación fue de diseño de investigación acción según Hernández, Baptista y Fernández (2014) porque su finalidad es lograr la comprensión de la problemática de la gestión administrativa y darle solución con el diseño de un sistema de control interno.

Diseño Investigación - Acción

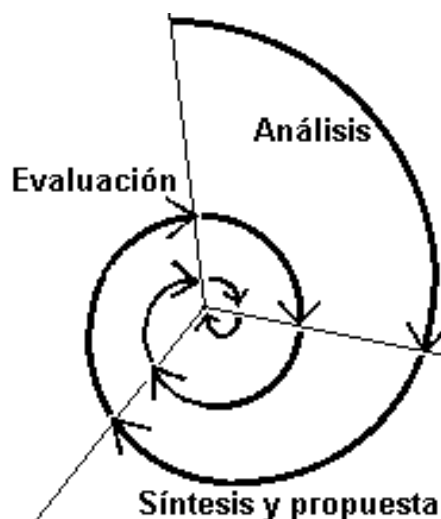


Figura 1: Diseño de investigación- acción.

1.2. Tipo de muestra inicial seleccionada

Tipo de Investigación: El presente estudio fue de enfoque cualitativo de tipo proyectivo según Hurtado (2010) porque a partir de un diagnóstico se pretende diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista: Esta técnica obtiene la información mediante el dialogo sostenido entre los entrevistados y el entrevistador a través de un encuentro

formal planificado basado en la implementación del control interno y la gestión administrativa de la empresa requerida en todo el trabajo de investigación (Bernal, 2010).

Análisis documental: Mediante esta técnica procederemos a revisar la documentación más resaltante de los años 2015 y 2016, como por ejemplo compras y ventas, PDT 621 IGV – RENTA, Inventarios y otros, y así encontrar las falencias en la empresa (Hernández et al, 2014).

Observación: Hicimos uso de la observación a nuestro criterio para determinar las falencias que poseen algunas áreas de la empresa, para luego proponer las soluciones adecuadas que convengan a la empresa (Hernández et al., 2014).

Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación están relacionados con las técnicas antes mencionadas del siguiente modo:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de Entrevista
Análisis Documental	Ficha Documental
Observación	Hoja de observación

Guía de Entrevista: Es un instrumento que nos servirá para obtener información a partir del gerente y contador de la empresa (Hernández et al., 2014).

Ficha Documental: Es el documento donde se registrará los sucesos, hallazgos y deficiencias encontradas dentro de la empresa (Hernández et al., 2014).

Hoja de observación: En el anotaremos paso a paso la información relevante que iremos observando en la empresa (Hernández et al., 2014).

1.4. Procedimiento para la recolección de datos

En este punto trataremos el procedimiento y el desarrollo de nuestras técnicas empleadas para la recolección de datos los cuales fueron aprobados por nuestra escuela profesional en el Proyecto de tesis y que se desarrollaran con el permiso de la empresa Lead & Gym Technology S.A.C.

Se llevó a cabo una entrevista con el gerente, administrador y contador que labora en la empresa en el lugar, momento y condiciones, aplicando nuestras técnicas (guía de entrevista), así como la revisión documentaría.

1.5. Procedimientos de análisis de datos

Guía de entrevista: Este instrumento será destinado para obtener información a partir de un número representativo de individuos en este caso se formulará al gerente, administradora y contador de la empresa Lead & Gym Technology S.A.C. la cual consto de preguntas.

Ficha Documental: Es el documento donde se registrará los sucesos, hallazgos y deficiencias encontradas en los registros y documentos de la empresa Lead & Gym Technology S.A.C.

Hoja de observación: Mediante este instrumento se podrá valuar el control interno en la empresa Lead & Gym Technology S.A.C. lo cual pudimos determinar el estado que se encuentra la empresa.

1.6. Criterios éticos

Respeto a las personas: El respeto a las personas incluye por lo menos dos convicciones éticas. La primera es que todos los individuos deben ser

tratados como agentes autónomos, y la segunda, que todas las personas cuya autonomía está disminuida tienen derecho a ser protegidas. Consiguientemente el principio de respeto a las personas se divide en dos prerrequisitos morales distintos: el prerrequisito que reconoce la autonomía, y el prerrequisito que requiere la protección de aquellos cuya autonomía está de algún modo disminuida.

Beneficencia: Se trata a las personas de manera ética no sólo respetando sus decisiones y protegiéndolas de daño, sino también esforzándose en asegurar su bienestar. Esta forma de proceder cae dentro del ámbito del principio de beneficencia.

El término "beneficencia" se entiende frecuentemente como aquellos actos de bondad y de caridad que van más allá de la obligación estricta. En este documento, beneficencia se entiende en sentido más radical, como una obligación. Dos reglas generales han sido formuladas como expresiones complementarias de los actos de beneficencia entendidos en este sentido: (1) No causar ningún daño, y (2) maximizar los beneficios posibles y disminuir los posibles daños.

Justicia: Este es un problema que afecta a la justicia, en el sentido de "equidad en la distribución", o "lo que es merecido". Se da una injusticia cuando se niega un beneficio a una persona que tiene derecho al mismo, sin ningún motivo razonable, o cuando se impone indebidamente un cargo. Otra manera de concebir el principio de justicia es afirmar que los iguales deben ser tratados con igualdad.

1.7. Criterios de Rigor científico

Para garantizar el rigor científico de la presente investigación se tendrán en cuenta los siguientes principios:

Credibilidad, Es decir la transparencia en la investigación, lo que significa que el contraste entre las interpretaciones del investigador y los hechos ocurridos deben hacerse creíbles y aceptables dichas interpretaciones, lo más transparente posible. Por eso la información recolectada a través de la aplicación de las diferentes técnicas empleadas producirá diferentes hallazgos que serán reconocidos por los propios sujetos de investigación.

La Confirmabilidad o Auditabilidad, que consiste en el proceso de análisis reflexivo y reconstrucción de las interpretaciones coincidentes desde varios ángulos o fuentes de datos, este principio se hará presente al corroborar el procedimiento de control interno y la gestión administrativa de la empresa Lead & Gym Technology S.A.C, con la información obtenida en la entrevista y el análisis documental.

La Transferibilidad o aplicabilidad, descrito el método de trabajo el proyecto puede transferirse o aplicado a otras situaciones similares para que exista la posibilidad de extender los resultados del estudio a otros sujetos de investigación.

III. REPORTE DE RESULTADOS

3.1 Análisis y discusión de los resultados

3.1.1 Diagnóstico del control interno en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C.

Hoja De Observación N°01

Se ingresó al área de almacén, y se pudo observar que los ambientes para el resguardo de la mercadería no son los adecuados por ser pequeñas áreas; además todos los trabajadores no tienen prohibido el ingreso a dicha área lo que podría ocasionar la sustracción o deterioro de algún bien, A pesar de haber una persona encargada para esta área.

Además; no se llevan a cabo reportes diarios de almacén, lo cual dificulta llevar un control exacto de mercadería que se tiene en stock para el momento de hacer pedido, solo se sabe de manera empírica los productos de mayor rotación.

Hoja De Observación N°02

En la entrevista que tuvimos con el contador afirma que los registros contables se ajustan a los inventarios físicos, sin embargo, se ha podido observar que finalizando el periodo 2016 hubo compras y que fueron entregados solamente con guía de remisión remitente más no las facturas.

Teniendo como resultado que para el año siguiente 2017 se tuvo que provisionar las compras realizadas para los tres primeros meses.

Hoja De Observación N°03

En la visita realizada a la empresa se confirmó el cambio constante de los trabajadores y que estos no son capacitados para realizar la labor que desempeña así también desconocen lo referente al control interno de una empresa.

Según el análisis realizado a la Empresa Comercial Lead & Gym Techonology SAC se pudo determinar en cuanto al **ambiente de control** que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones para poder delegar cargos en las diferentes áreas.

Asimismo, se observa que no existe **evaluación de riesgo**, ya que los ambientes para el resguardo de la mercadería no son los adecuados por ser pequeño espacios, además todos los trabajadores no tienen prohibido el ingreso a dicha área lo que podría ocasionar la sustracción o deterioro de la misma; en cuanto a los registros contable, se pudo detectar que finalizando el periodo 2016 hubo compras que fueron entregados solamente con guía de remisión y no con factura.

En cuanto a las **actividades de control**, para el año siguiente 2017 se tuvo que provisionar las compras realizadas para los tres primeros meses. Además, la **comunicación e información** a pesar de contar con procedimientos documentados y/o directivas aprobados se confirmó el cambio constante de los trabajadores y que estos no son capacitados para realizar la labor que desempeña. Finalmente, en la **supervisión** se observó que no se llevan a cabo reportes diarios de almacén, lo cual dificulta llevar un control exacto de mercadería que se tiene en stock para el momento de hacer pedido, solo se sabe de manera empírica los productos de mayor rotación.

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:
 Marcar con un aspa (X)

SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN NO APLICA
I. AMBIENTE DE CONTROL					
1.1. Filosofía de la Dirección					
	x		ACTA DE SESIÓN		
	x		ACTA DE SESIÓN CON SEGUIMIENTO DE ACUERDOS		
	x		LISTAS DE PARTICIPANTES		
1.2. Administración Estratégica					
	x		INFORMES		
	x		DOCUMENTO DE DESIGNACIÓN		
1.3. Asignación de autoridad y responsabilidad					
	x		DOCUMENTO APROBATORIO		

según el perfil de competencias?						
7. ¿La entidad tiene definidos los procesos estratégicos y misionales?		x		DOCUMENTO O APROBATORIO		
8. ¿La entidad tiene desarrollados los flujogramas de los procesos que considera prioritarios?		x		DOCUMENTO O APROBATORIO		
1.4. Integridad y valores éticos						
9. ¿Existe un Código de Ética y Conducta aprobado y difundido entre el personal?		x		DOCUMENTO O APROBATORIO		
10. ¿En el último año, la Alta Dirección y los demás niveles de mando han realizado acciones, ¿para sensibilizar al personal sobre el marco de principios, valores y ética que deben regir la conducta de los funcionarios de su entidad?		x		LISTAS DE PARTICIPANTES		
II. EVALUACIÓN DE RIESGOS						
2.1. Contexto Estratégico						
1. ¿La entidad tiene definidos los objetivos que desarrollen la misión institucional?		x		PEI APROBADO		
2. ¿Las unidades orgánicas de la entidad tienen definidos objetivos y metas específicas en correspondencia con los objetivos institucionales?		x		POI APROBADO		
3. ¿La entidad cuenta con una política de gestión de riesgos aprobada?		x		DOCUMENTO O APROBATORIO		
2.2. Identificación de los Riesgos						
4. ¿La entidad ha identificado riesgos de corrupción en sus procesos prioritarios?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		

5. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión del planeamiento estratégico?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
6. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión de recursos humanos?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
7. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión de la inversión?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
8. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso con los proveedores?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
9. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de presupuesto?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
10. ¿Se encuentran identificados los riesgos de los procesos para el cumplimiento de la misión?		x		INVENTARIO DE RIESGOS		
2.3. Análisis de riesgos						
11. ¿La empresa cuenta con un Mapa de Riesgos?		x		DOCUMENTO APROBATORIO		
III. ACTIVIDADES DE CONTROL						
3.1. Evaluación Costo-Beneficio						
1. ¿La entidad realiza evaluación costo-beneficio de las medidas de control de riesgos, previamente a su implementación?	x			ESTUDIOS APROBADOS		
3.3. Tratamiento de los riesgos						
2. ¿La entidad ha implementado mecanismos de control para reducir la probabilidad y/o atenuar el impacto de los riesgos?	x			MATRIZ DE RIESGOS APROBADA		
3. ¿Se programan y asignan responsables y recursos para la implementación de los		x		PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS		

controles?				APROBADO		
4. ¿Se producen informes o reportes para evaluar la efectividad de los controles implementados?		x		INFORMES O REPORTES		
3.4. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación						
5. ¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos documentados para la administración de los sistemas de información?	x			POLÍTICA O PROCEDIMIENTO APROBADO		
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
4.1. Funciones y características de la información						
1. ¿Se cuenta con algún reporte o informe en donde se analicen los riesgos de los procesos prioritarios?		x		INFORMES O REPORTES		
4.2. Información y responsabilidad						
2. ¿Se cuenta con directivas internas que definan claramente la responsabilidad para la administración de los sistemas de información y su operación?		x		DIRECTIVA APROBADA		
4.3. Calidad y Suficiencia de la información						
3. ¿La entidad cuenta con medios disponibles para recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de las diversas partes interesadas y se analizan para la mejora de la prestación de los servicios?	x			INFORMES DE CALIDAD		
4.4. Flexibilidad al cambio						
4. ¿La entidad produce informes periódicos de satisfacción del cliente externo?		x		INFORMES APROBADOS		

4.5. Archivo Institucional						
5. ¿La entidad cuenta con procedimientos documentados de administración del archivo institucional (correspondencia, documentación técnica y administrativa)?	x			PROCEDIMIENTO APROBADO		
4.6. Comunicación interna y externa						
Interna						
6. La entidad ha implementado procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.		x		PROCEDIMIENTO APROBADO		
7. Existen procedimientos documentados y/o directivas aprobados sobre uso de internet y correo electrónico	x			PROCEDIMIENTO O DIRECTIVA APROBADA		
Externa						
8. ¿Se cuenta con procedimientos aprobados para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública)?		x		PROCEDIMIENTO APROBADO		
9. ¿La entidad ha definido indicadores para medir el resultado e impacto de la prestación de los servicios en su cliente externo?		x		FICHAS DE INDICADORES APROBADAS		
V. SUPERVISIÓN						
5.1. Prevención y monitoreo						
1. ¿Se monitorean los procesos y operaciones para conocer oportunamente si estos se realizan de forma adecuada?		x		INFORMES APROBADOS		
5.2. Seguimiento de resultados						

2. ¿Se elaboran informes de revisión periódica de procesos y se documenta la mejora de los procesos?	x			INFORMES APROBADOS		
3. ¿La entidad cuenta con un Plan de Acción aprobado para la implementación de recomendaciones producto de los informes de auditoría y su seguimiento?		x		PLANES DE ACCIÓN		
4. ¿Las deficiencias y problemas detectados en la gestión se canalizan a los responsables para que se adopten las medidas correctivas?		x		INFORMES APROBADOS		
5. ¿La Alta Dirección supervisa regularmente la adopción de las medidas correctivas y sus resultados?	x			INFORMES APROBADOS		
5.3. Compromisos de mejora						
6. ¿Las instancias de supervisión competentes, verifican que los compromisos de mejora de los procesos se ejecuten oportunamente?		x		INFORMES APROBADOS		

Análisis cualitativo del control interno en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.

Se puede observar que la Empresa Comercial Lead & Gym Techonology SAC no cumple con un **ambiente de control** adecuado, siendo fundamental el establecimiento de una filosofía de dirección que permite la administración estratégica dentro de cada sucursal, sin este paso fundamental no se podrá asignar responsabilidades y autoridad en toda la organización. Sin embargo, se puede rescatar que existe una cultura de valores éticos que permitirá comenzar con el proceso de implementación de manera eficiente. Además, se observa que no existe **evaluación de riesgo** dentro del contexto estratégico, lo que no ha permitido su identificación y análisis dentro de las áreas de la empresa. Por otro lado, podemos ver que la empresa emplea **actividades de control** a partir de un análisis de costo beneficio y con la implementación de medidas de control, pero los procesos son deficientes al igual que la **comunicación e información** a pesar de contar con procedimientos documentados y/o directivas aprobados sobre uso de internet y correo electrónico o medios disponibles para recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos. Finalmente, **la supervisión** solo cumple con la elaboración de informes de revisión periódica de procesos y se documenta la mejora de los procesos, y solo supervisa regularmente la adopción de las medidas correctivas y sus resultados sin embargo como componente presenta múltiples deficiencias.

3.1.2 Resultado de la gestión administrativa

Entrevista realizada al gerente de la empresa

Objetivo:

Recopilar información de la realidad de la empresa comercial Lead & Gym Technology SAC. Que nos permita emitir una opinión acerca del estado de la gestión administrativa de sus diferentes áreas.

1. ¿Explíquenos como está organizada la empresa?

Se podría decir que la empresa no cuenta con un organigrama establecido, pero los locales están distribuidos con caja, almacén y ventas.

2. ¿Podría mencionar una fortaleza y una debilidad de su empresa?

Como fortaleza; los precios

Como debilidad; falta de un control de inventarios.

3. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios?

Bueno se podría decir que no, ya que solo se usa una hoja de cálculo y no es la más adecuada para llevar un buen control. Además, tendría que buscar el personal capacitado para que trabaje en esta área.

4. ¿Conoce usted toda la mercadería que se mantiene en su almacén?

Bueno la que tiene mayor salida.

5. ¿Cada que tiempo se realizan los inventarios en su almacén?

Cada tres meses se realizan los inventarios a veces los hago yo a veces el encargado de almacén, a veces los dos.

6. ¿Sabe usted cual es el producto que tiene mayor rotación?

Si claro, los productos de mayor rotación son los protectores de vidrio, y los equipos celulares pequeños.

7. ¿Cree usted que las instalaciones son las más adecuadas?

No, me falta espacio, con el tema de afluencia de mercadería y muy a pesar que se ha ampliado el área de almacén me hace falta espacio.

8. ¿Los trabajadores encargados de almacén cuentan con las herramientas necesarias para realizar un buen trabajo?

En la medida de las posibilidades de la empresa se trata de cumplir con todos los requerimientos y exigencias de los trabajadores.

9. ¿Me podría decir que tipo de comunicación existe entre el encargado de almacén y usted?

La comunicación es fluida.

10. ¿La contabilidad de la empresa es interna o externa?

Es externa.

11. ¿Existe alguna persona que se encargue de realizar el control y registro de las operaciones de la empresa?

El encargado de cada local recoge la documentación.

12. ¿Se realizan arqueos diarios de caja?

Si.

13. ¿Su empresa cuenta con un seguro contra accidente o robo?

No cuenta con seguro.

14. ¿Se conservan en caja los ingresos del día hasta su depósito en las entidades bancarias?

Por la tarde se unen los efectivos para proceder a pagar los préstamos que se tengan pendiente.

Entrevista realizada al Contador de la Empresa

Objetivo:

Tiene como finalidad recopilar información real de la empresa comercial Lead & Gym Technology SAC. Que nos permita emitir una opinión acerca del estado de la gestión administrativa de sus diferentes áreas.

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando para la empresa?

Desde marzo 2015

2. ¿Se ajustan los registros contables de acuerdo a los resultados físicos?

Sí

3. ¿Se toma en cuenta los inventarios dañados, obsoletos al momento del registro?

Si, por que al momento de la recepción de la mercadería el encargado del almacén verifica que los productos estén correctamente en buen estado.

4. ¿Los registros y la documentación se encuentran actualizados?

Si

5. ¿Se entrega a la gerencia los Estados de Situación Financiera con sus respectivos análisis de cuentas y sus comentarios?

Solamente se le entrega cuando se realiza el balance anual, y cuando la empresa lo requiere se les entrega los EE.FF.

6. ¿Se discute los Estados Financieros mensuales con el gerente, sobre todo cuando hay variación de las cifras de un periodo anterior?

No, porque los estados financieros se presentan anual

7. ¿Sabe usted con qué frecuencia se realizan los inventarios?

Cada 3 meses

Análisis de la Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Comercial Lead & Gym Techonology SAC.

Como resultado de la entrevista realizada al gerente de la empresa podemos indicar que la empresa no cuenta con un organigrama, pero que cada tienda (5 tiendas) cuenta con un área de caja y ventas.

Hemos podido apreciar que no existe un adecuado sistema de control en la empresa debido a las deficiencias encontradas en la gestión administrativa, enfatizando en los inventarios ya que los datos no se ajustan a la realidad de la empresa.

Si bien es cierto, el dueño de la empresa dice conocer la mercadería que posee en sus almacenes, cabe recalcar que la empresa cuenta con cuatro sucursales más y que la revisión de inventarios se realiza cada tres meses; lo que resulta imposible tener un control adecuado de sus inventarios, ya que no podría saberse a ciencia exacta la cantidad y variedad de productos que posee la empresa tan solo los de mayor rotación.

Así también se sabe que las instalaciones de los almacenes para cada tienda no son los apropiados debido al crecimiento que han venido teniendo con

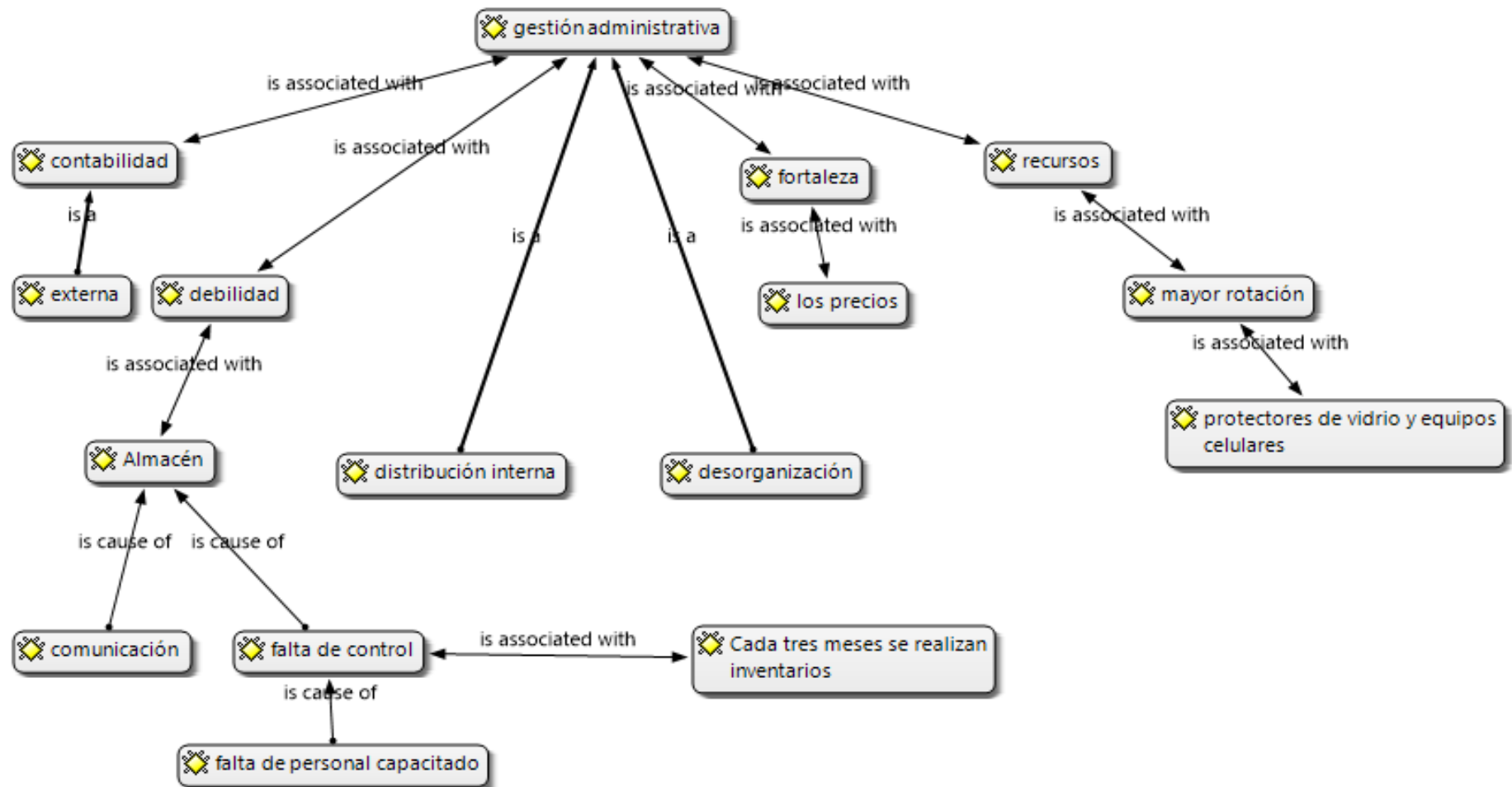
el transcurrir de los años, pero que en la medida de lo posible les ha permitido realizar sus actividades con normalidad.

Análisis de la entrevista dirigida al contador de la empresa Comercial Lead & Gym Techonology SAC.

Como resultado de la entrevista realizada al contador de la empresa podemos decir que la contabilidad es externa y que el contador viene trabajando con dicha empresa por más de tres años, así también se sabe que los documentos se centralizan en la tienda principal la misma que da recepción a los comprobantes por un encargado del estudio contable.

Por otro lado, podemos decir que los registros contables no se ajustan con los inventarios físicos, ya que no existe el control adecuado para las existencias dando más importancia a los productos de mayor rotación.

Análisis cualitativo de la gestión administrativa en la empresa LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2016.



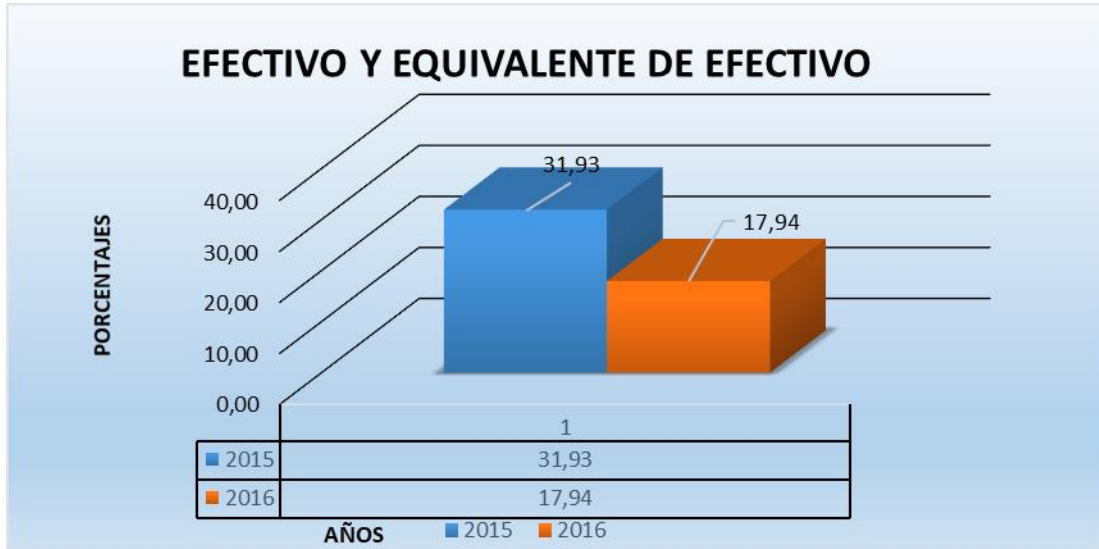
ANALISIS COMPARATIVO DE ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
DE LOS AÑOS 2015 Y 2016
EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C.

<u>ACTIVO</u>	<u>2015</u>	<u>%</u>	<u>2016</u>	<u>%</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/.		S/.			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	88,672.00	31.93	79,197.00	17.94	9,475.00	14.00
Cuentas por cobrar Diversas						
Mercaderías	171,824.00	61.88	327,791.00	74.24	-155,967.00	-12.36
Otros activos corrientes			10,603.00	2.40	-10,603.00	2.40
Cargas diferidas			9,022.00	2.04	-9,022.00	2.04
Crédito Fiscal del IGV						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	260,496.00	93.81	426,613.00	96.62	-166,117.00	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>						
Inmu. Maquin. Equipos	19,307.00	6.95	19,307.00	4.37	-	2.58
Depreciacion Acumulada	-2,127.00	-0.77	-4,385.00	-0.99	-2,258.00	1.38
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	17,180.00	6.19	14,922.00	3.38	2,258.00	2.81
TOTAL ACTIVO	S/. 277,676.00	100.00	S/. 441,535.00	100.00	-163,859.00	
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
Tributos por pagar	1,420.00	0.51	526.00	0.12	894.00	0.39
Ctas por pagar comerciales-terceros	18,155.00	6.54	34,694.00	7.86	-16,539.00	-1.32
Obligaciones Financieras						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	19,575.00	7.05	35,220.00	7.98		
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
Obligaciones Financieras Largo Plazo	116,665.00	42.01	234,594.00	53.13	-117,929.00	-11.12
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	116,665.00	42.01	234,594.00	53.13		
TOTAL PASIVO	S/. 136,240.00	49.06	S/. 269,814.00	61.11		
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital	100,000.00	36.01	100,000.00	22.65	-	13.36
Resultados Acumulados			41,436.00	9.38	-41,436.00	9.38
Resultados del Ejercicio	41,436.00	14.92	30,285.00	6.86	11,151.00	8.06
TOTAL PATRIMONIO	141,436.00	50.94	171,721.00	38.89		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 277,676.00	100.00	S/. 441,535.00	100.00	-163,859.00	

ANALISIS COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS
DE LOS AÑOS 2015 Y 2016
EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C.

	<u>2015</u>	%	<u>2016</u>	%	Variación	%
<u>VENTAS</u>	S/. 815,174.00	100	S/. 1,048,495.00	100	-233,321.00	
- Costo de Ventas	710,521.00	87.16	934,923.00	89.17	-224,402.00	-2.01
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	104,653.00		113,572.00		-8,919.00	
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>						
<u>GASTOS DE VENTAS</u>						
Gastos Generales	25,441.00	3.12	44,308.00	4.23	-18,867.00	-1.10
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>						
Gastos Generales	17,174.00	2.11	12,150.00	1.16	5,024.00	0.95
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 62,038.00		S/. 57,114.00		4,924.00	
<u>OTROS INGRESOS Y GASTOS</u>						
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	4,487.00	0.55	14,935.00	1.42	-10,448.00	-0.87
<u>GASTOS DIVERSOS (REPARO)</u>			84.00		-84.00	
<u>OTROS INGRESOS</u>						
<u>OTROS GASTOS</u>						
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO	S/. 57,551.00		S/. 42,095.00		15,456.00	
IMPUESTO A LA RENTA	16,114.28	1.98	11,810.00	1.13	4,304.28	0.85
RESULTADO NETO	S/. 41,436.72	5.08	S/. 30,285.00	2.89	11,151.72	2.19

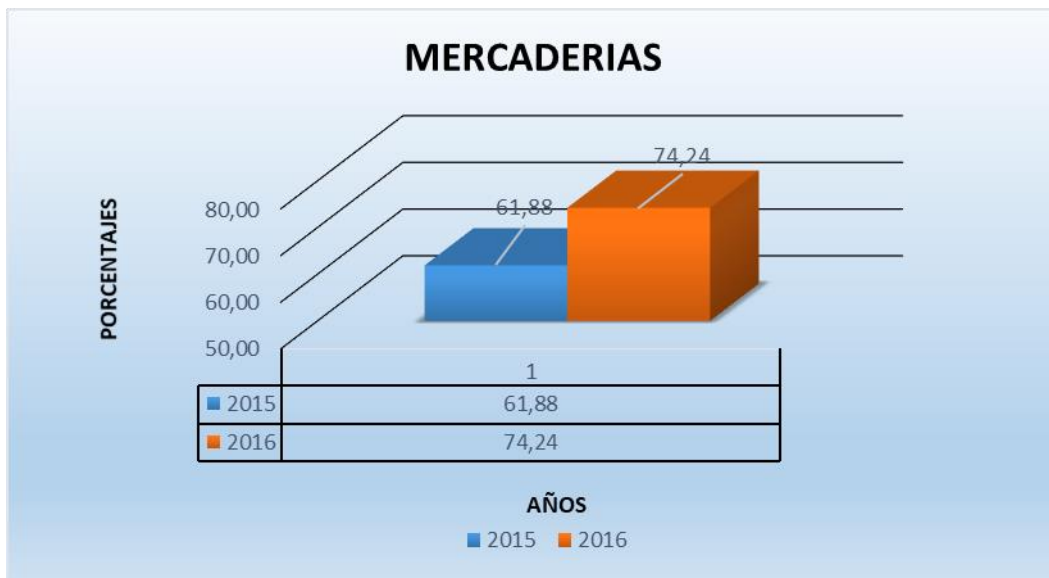
Se realizará el análisis de los estados Financieros de los años 2015-2016 a partir de la cuenta de efectivo y equivalente, la cuenta de mercaderías, la cuenta por cobrar comerciales, la cuenta resultado del ejercicio y las ventas del año 2016:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2: Efectivo y equivalente de efectivo

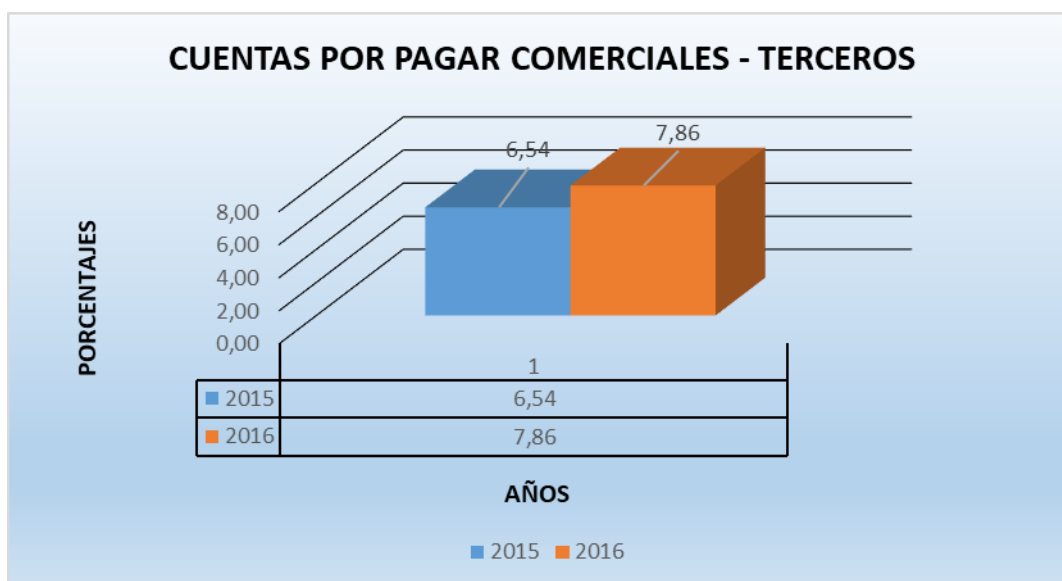
Mediante observación directa para la cuenta Efectivo y Equivalente de Efectivo, de los estados Financieros de los años 2015-2016; se evalúa una variación del 14% producto de préstamos Recuperados durante el periodo 2015, y que fueron cancelados en el 2016.



Fuente: Elaboración Propia

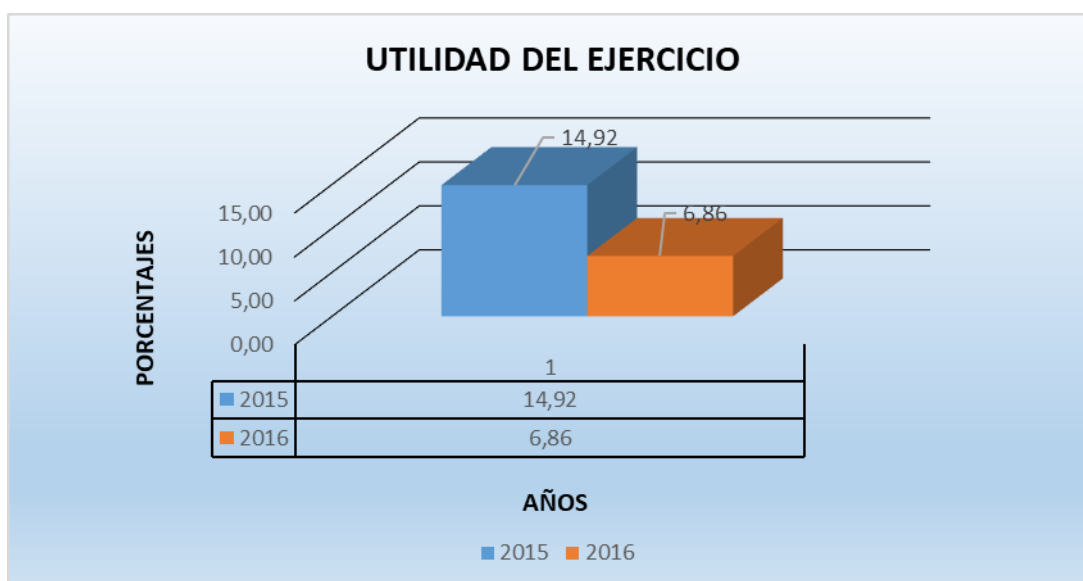
Figura 3: Mercaderías

Para la cuenta de mercaderías se obtuvo una variación de total de 12.36%, con un mayor porcentaje para el año 2016 equivalente a 74.24% producto del desembolso Recuperado en el periodo 2016 para la compra de mercaderías.



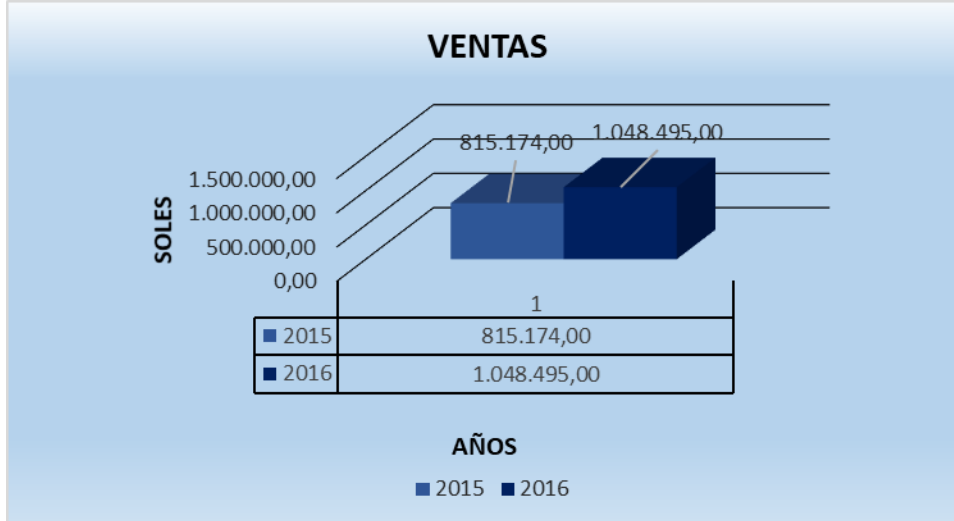
Fuente: Elaboración Propia
 Figura 4: Cuentas por pagar comerciales - terceros

Para la cuenta por cobrar comerciales existe una variación de ambos años de 1.32%, con mayor porcentaje para el año 2016 de 7.86% debido a la confianza ganada de la empresa para con sus proveedores.



Fuente: Elaboración Propia
 Figura 5: Utilidad del ejercicio

Para la cuenta Resultado del Ejercicio podemos observar que hubo una disminución de utilidad en el año 2016 de 2.89%, a comparación del 2015 de 5.08% debido al aumento del costo de ventas producto del incremento de mercaderías.



Fuente: Elaboración Propia
 Figura 6: Ventas

Las ventas del año 2016 han aumentado a comparación al año 2015 debido al aumento de la diversidad de productos ofrecidos al público.

3.2 Consideraciones finales

Dentro de las consideraciones finales tenemos:

3.2.1 Diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión administrativa en la empresa.

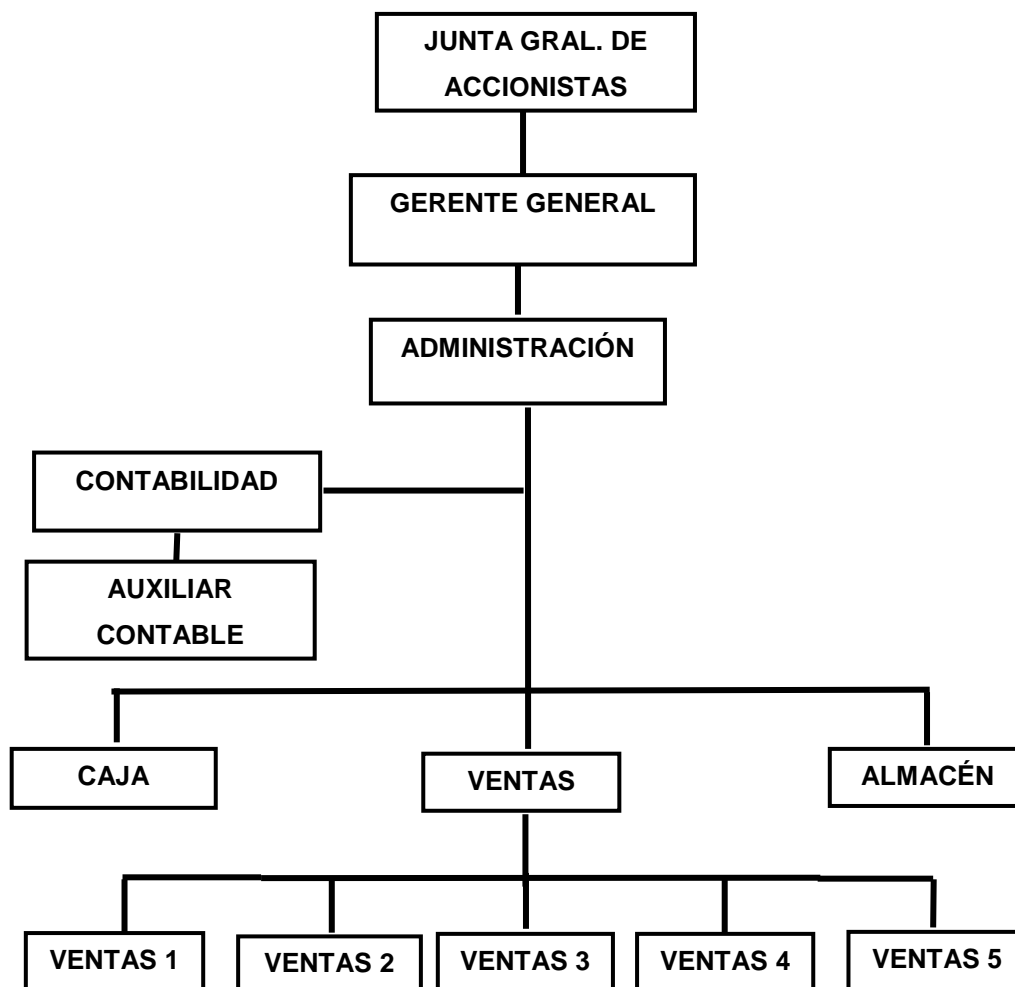
Elaboración de la propuesta de mejora

Después de haber examinado el estado actual de la empresa, encontramos en los objetivos el diagnóstico del control interno y resultado de la gestión administrativa, habiendo hallado algunas limitaciones; con la siguiente propuesta esperamos contribuir al correcto desempeño de la empresa.

1. Estructura organizativa

Toda empresa debe contar con una estructura organizativa ya que le permitirá identificar áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos institucionales con eficiencia.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY



Fuente: Empresa Lead & Gym Technology (Anexo 27)

2. En base a la aplicación de un análisis FODA se estableció los objetivos globales y por actividad es decir su misión y visión.

Misión: Somos una empresa joven, orientada a ofrecer a nuestros clientes la mejor calidad y variedad en productos y accesorios tecnológicos, en las diferentes marcas nacionales e importadas; brindándoles las mejores opciones de compra con los mejores precios del mercado obteniendo de esta manera su confianza y lealtad.

Visión: Ser la cadena de tiendas líder en la región que ofrezca la mejor calidad y variedad en la venta de productos de alta gama en las mejores marcas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y generando un valor agregado a las ciudades a las que llegemos contribuyendo al desarrollo de nuestros colaboradores fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

Análisis FODA



Modelo de la implementación del sistema de control interno (SISTEMA DEL CONTROL INTERNO) en la empresa Lead & Gym Technology

Las entidades inician o complementan su implementación del Sistema de Control interno de acuerdo al siguiente Modelo de implementación, observando en qué etapa y fase se encuentran:

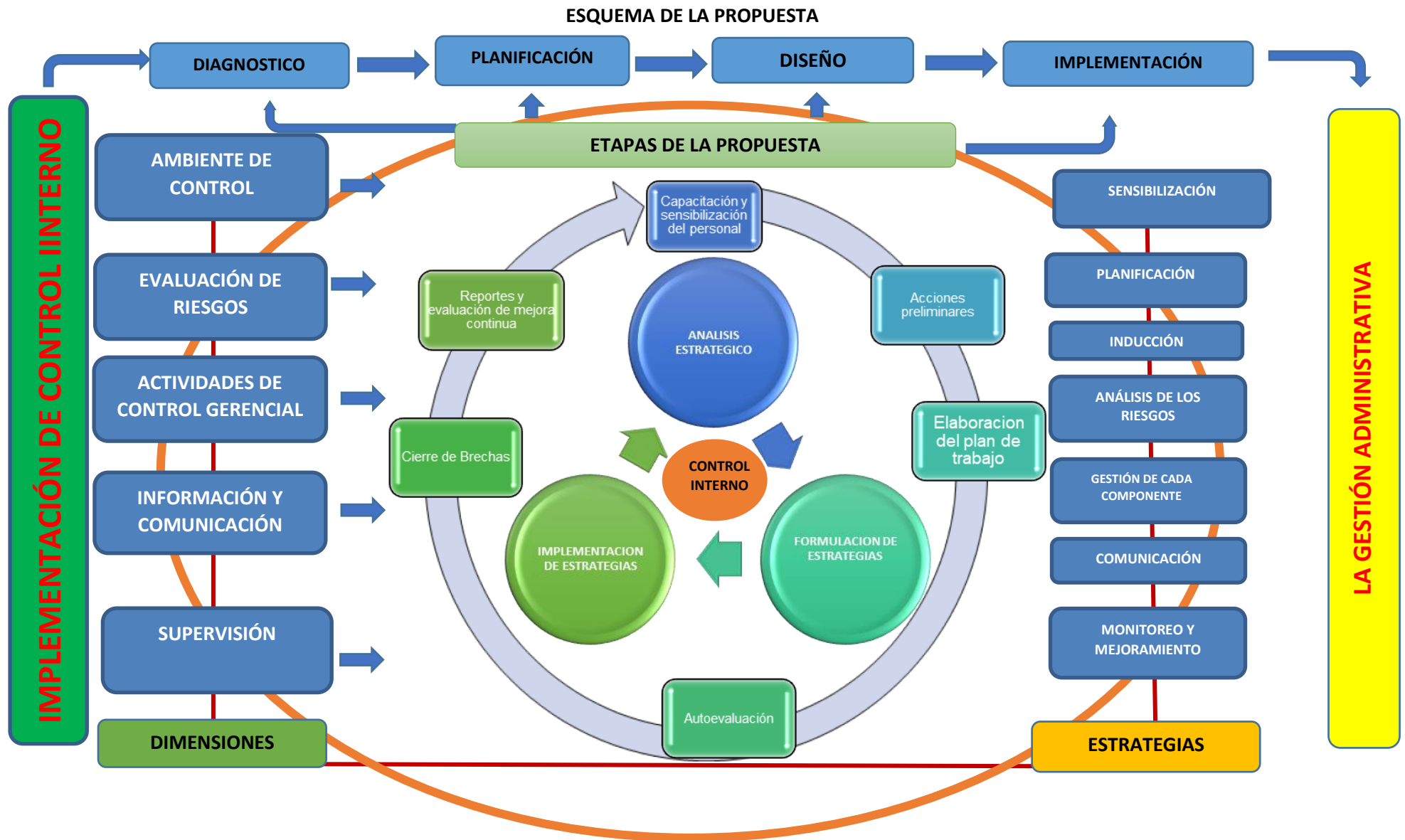


Figura 1. Modelo de sistema de control interno (SCI).

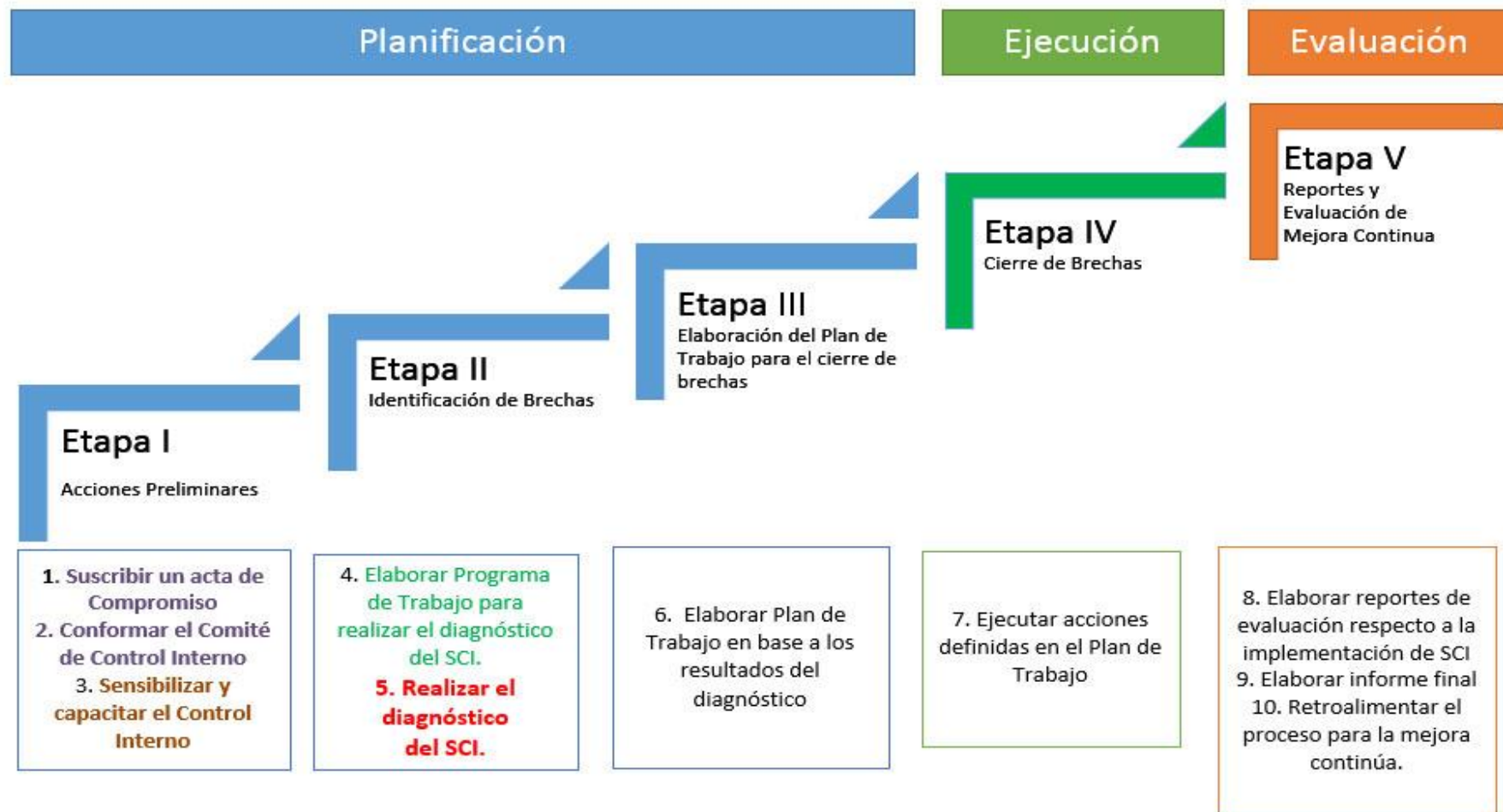


Figura 2. Modelo de implementación del Sistema de Control Interno (SCI).

Etapa I

Ambiente de

control

Actividad 1. Suscribir el acta de compromiso

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Gerente general	El gerente general y el encargado de la junta de accionistas formalizarán el compromiso institucional respecto a la implementación del Sistema de Control Interno.	<p>Tarea 1: Se convoca a todos los colaboradores de la junta de accionistas, gerencia y administración, sin excepción, para la toma de conocimiento respecto a los roles, plazos y responsabilidades para la implementación del sistema de control interno.</p> <p>Tarea 2: Se suscribe el acta de compromiso de carácter empresarial (Ver anexo 1, acta de compromiso empresarial), elaborado por la gerencia.</p> <p>Tarea 3: Se dispone la publicación del acta de informática y en la página web de la empresa.</p> <p>Tarea 4: Se remite el acta de compromiso junta de accionistas para su archivamiento.</p>	Acta de compromiso institucional.
Administración	El administrador luego de la suscripción del acta de compromiso de la empresa, manifiesta su compromiso con la implementación del sistema de control interno en su empresa	<p>Tarea 1: Se suscribe un acta individual de compromiso (Anexo 2, acta de compromiso individual), en congruencia con el acta de compromiso empresarial, dentro de los treinta días calendarios.</p> <p>Tarea 2: Se remite el acta de compromiso individual del Comité Control Interno luego que este haya sido conformado y se encuentre instalado.</p> <p>Tarea 3: Solicitar la publicación del acta, la página web de la empresa.</p>	Acta de compromiso individual
<p>Consideraciones:</p> <p>El Comité de Control Interno hace seguimiento a la suscripción de las actas de compromiso individual, dejando constancia de la toma de conocimiento en la sesión inmediata posterior a la suscripción de la referida acta.</p>			

Actividad 2. Conformar el comité de control interno

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Junta de accionistas	La junta de accionistas de la empresa conforma el Comité Control Interno, responsable de promover, orientar, coordinar y realizar el seguimiento a la implementación del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.	<p>Tarea 1: Se emite un acta conformando el Comité de Control Interno de la empresa (Anexo 3, modelo de acta de conformación de comité de control interno), integrado por encargados del nivel directivo (junta de accionistas, gerencia y administración) con no menos de 5</p> <p>Tarea 2: Notificar el acta a cada uno de los miembros designados.</p> <p>Tarea 3: Disponer la publicación de del acta en la página web</p>	Acta de conformación del Comité Control Interno.
Comité de Control Interno	El presidente del Comité Control Interno, luego de emitida el acta de conformación convoca a los miembros para que se efectúe la instalación del comité.	<p>Tarea 4: El presidente del Comité Control Interno convoca a reunión a los miembros titulares para su instalación.</p> <p>Tarea 5: Se suscribe el acta de instalación elaborado por el secretario del Comité Control Interno (Anexo 4, acta de instalación del comité de control interno)</p> <p>Tarea 6: Se apertura del libro de actas, cuya legalización por notario es de carácter facultativo.</p> <p>Tarea 7: Se solicita la publicación del acta de instalación en la página web.</p> <p>Tarea 8: Se elabora el reglamento del Comité Control Interno de la empresa (Anexo 5, estructura del reglamento del comité de control interno) que regule las funciones y responsabilidades de sus miembros, así como las disposiciones a aplicar en caso de la inasistencia reiterada e injustificada entre otros.</p>	Acta de compromiso individual

		Tarea 9: se evalúa el reglamento del Comité Control Interno de la empresa solicitando su aprobación siguiendo el procedimiento interno que corresponda.	
Junta de accionistas	Se emiten disposiciones para el funcionamiento del Comité Control Interno	Tarea 10: Se aprueba el reglamento del Comité Control Interno, previa revisión, y para disponer su publicación en la página web.	Reglamento del comité de control interno aprobado.
Comité de Control Interno		Tarea 11: Toma conocimiento de las disposiciones del reglamento del Comité Control Interno, dejando en constancia el acta. Tarea 12: Se registra el reglamento del Comité Control Interno en la página web de la empresa.	

Actividad 3. Sensibilizar y capacitar en control interno.

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno	En programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios del control interno a los trabajadores	Tarea 1: Se encarga al equipo de trabajo operativo la elaboración del plan de sensibilización y capacitación en control. Tarea 2: Se encarga a la oficina de administración, la elaboración del material de difusión alusivo a control interno.	Resolución de conformación del Comité Control Interno.
Equipo de trabajo operativo	y capacitaciones en materia de control interno, gestión por procesos y gestión de riesgos mediante las cuales se brindan	Tarea 3: Se identifica todas las áreas de la empresa y la cantidad total de trabajadores. Tarea 4: Se elabora el plan de sensibilización y capacitación en control interno (Anexo 6, modelo del plan de sensibilización y capacitación en el control interno), que incluya un cronograma de charlas de sensibilización y de capacitaciones en materia de control interno y se ejecuta inmediatamente después de su	

	conocimientos y herramientas	aprobación.	
Administración	principalmente al equipo de trabajo involucrado en la implementación del Sistema del Control Interno.	<p>Tarea 5: Se elabora el material de difusión alusivo al control interno, relacionada al avance realizado por la empresa, en coordinación con el equipo de trabajo operativo (Anexo 7, listado de mecanismos de difusión sugeridos).</p>	
		<p>Tarea 6: Se revisa y aprueba el plan de sensibilización y capacitación sobre el control interno, con la asistencia del administrador.</p> <p>Tarea 7: Se encarga a la oficina de administración la ejecución del plan de sensibilización y capacitación en control interno.</p> <p>Tarea 8: Se revisa y aprueba el material alusivo al control interno.</p> <p>Tarea 9: Se encarga a la oficina de administración la difusión del material del control interno.</p> <p>Tarea 10: Se solicita la publicación del acta de aprobación del plan de sensibilización y capacitación en control interno en la página web.</p> <p>Tarea 11: Se ejecuta el plan de sensibilización y capacitación en el control interno, para lo cual mantendrá un control de los participantes en las charlas y talleres realizados.</p> <p>Tarea 12: Elaborar un informe al concluir el plan de sensibilización y capacitación en control interno y elevarlo al Comité Control Interno.</p>	

Etapa II

**Evaluación
de riesgos**

Actividad 4. Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del Sistema del Control Interno.

Responsable	Actividad	Tarea	Producto	
Comité Control Interno	En planificar el desarrollo del diagnóstico del Sistema del Control Interno, asegurando los recursos humanos y presupuestales necesarios para ello.	<p>Tarea 1: Se solicita a cada área que designe un coordinador de control interno, quienes facilitarán información y atenderán las consultas que surjan durante la implementación del Sistema del Control Interno.</p> <p>Tarea 2: Se define el alcance del diagnóstico del Sistema del Control Interno para elaborar el programa del trabajo, se sugiere priorizar aquellas más relevantes para la empresa de acuerdo a su misión.</p> <p>Tarea 3: Se encarga al equipo de trabajo operativo la elaboración del programa de trabajo y la relación de los coordinadores de control interno.</p> <p>Tarea 4: Se convoca a los coordinadores de control interno a reunión y se les dé a conocer las pautas pertinentes en su rol de coordinador de control interno.</p>	Programa de trabajo para realizar el diagnóstico del Sistema del Control Interno aprobado	
Equipo de trabajo operativo		<p>Tarea 5: Se elabora una propuesta de programa de trabajo para ello el diagnóstico del Sistema del Control Interno, que debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <p>Objetivo del diagnostico</p> <p>Alcance del diagnostico</p> <p>Descripción de las actividades a desarrollar que se incluyen en el plan operativo de la entidad.</p> <p>Cronograma de trabajo.</p> <p>Responsable de cada actividad.</p>		Listado que contiene la relación de coordinadores de control interno
Administración		<p>Tarea 6: Se elabora una propuesta del material de difusión alusivo al control interno (Anexo 7, listado de mecanismos de</p>		
Comité de Control Interno				

		<p>difusión sugeridos).</p> <p>Tarea 7: Revisa y visa, en señal de aprobación, la propuesta de programa de trabajo, lo que debe constar en acta. Así mismo, revisa y aprueba el material de difusión propuesto.</p> <p>Tarea 8: Se convoca a reunión al gerente general de la empresa y a la junta de accionistas para presentar la propuesta del programa de trabajo.</p> <p>Tarea 9: Se eleva la propuesta del programa de trabajo al gerente general solicitando su aprobación.</p>	
Gerente general		<p>Tarea 10: Se aprueba el programa de trabajo, previa revisión, disponiendo su ejecución.</p>	
Comité Control Interno		<p>Tarea 11: se deja constancia en el acta de sesión del Comité Control Interno la aprobación del programa de trabajo por parte del gerente general de la empresa.</p> <p>Tarea 12: Se solicita la publicación del programa de trabajo en la página web.</p>	
<p>Consideraciones:</p> <p>Incluir en el plan operativo institucional de la empresa las actividades vinculadas a la implementación y fortalecimiento; del sistema del control interno, a fin de garantizar su sostenibilidad.</p> <p>Se sugiere asignar a una unidad orgánica la función de la implementación de la gestión por procesos y la gestión de riesgos.</p>			

Actividad 5. Realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno.

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno		<p>Tarea 1: Se solicita al gerente general de la empresa que comunique a los trabajadores del inicio del diagnóstico del Sistema del Control Interno.</p> <p>Tarea 2: Se convoca a reunión a los coordinadores de control interno y al equipo de trabajo operativo, a fin de comunicarles el inicio de las actividades para el diagnóstico.</p>	
Equipo de trabajo operativo	<p>En recopilar información, clasificarla comprender como función la empresa e identificar las brechas y oportunidades de mejora que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno</p>	<p>Tarea 3: Se inicia la ejecución del programa de trabajo con la recopilación de información documental y normativa con la que cuenta la empresa (Anexo 9, mecanismos de recopilación de información para realizar el diagnóstico del Sistema del Control Interno). De manera complementaria, aplicar la matriz de vinculación de los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO (Anexo 10, matriz de vinculación de los componentes del Sistema del Control Interno con los instrumentos de gestión o prácticas de gestión). En caso de realizar encuestas (Anexo 11, procedimiento para aplicar encuestas) focalizadas a los trabajadores de niveles directivos y operativos, a fin de identificar las brechas respecto a la percepción de la implementación del Sistema del Control Interno.</p> <p>Tarea 4: Se analiza la información documental y normativa (Anexo 12, mecanismos de análisis de información para realizar el diagnóstico del Sistema del Control Interno), recopila e</p>	<p>Plan de sensibilización y capacitación en control interno.</p> <p>Evidencias de difusión de material alusivo a control interno.</p>

		<p>identificar las debilidades de control. Dentro de los cuales emprenderá:</p> <p>Se efectúa un análisis de la gestión por procesos, para lo cual es necesario considerar entre otros aspectos, la identificación de sus procesos, la estructura del mapa de procesos, la descripción de los procesos y la elaboración del manual de gestión de procesos y procedimientos, considerando lo establecido en la metodología para la implementación de la gestión por procesos.</p> <p>Se efectúa un análisis de la gestión de riesgos de la entidad. Verificar si cuentan con una política de riesgos, manual y plan de riesgos (Anexo 13, metodología de riesgos).</p> <p>Tarea 5: Se elabora periódicamente un reporte de monitoreo sobre los avances del diagnóstico del Sistema del Control Interno, para que el Comité de Control Interno realice el seguimiento correspondiente.</p>	
Comité de Control Interno		Tarea 6: revisa y aprueba los reportes de monitoreo.	
Equipo de trabajo operativo		Tarea 7: Se elabora el proyecto del informe del diagnóstico (Anexo 14, estructura de informe de diagnóstico) mediante el cual se consolide los resultados Recuperados.	
Administración		Tarea 8: Se elabora el material de difusión alusivo al control interno, relacionada al avance realizado por la empresa (Anexo 7, listado de mecanismos de difusión sugeridos)	

Comité de Control Interno		<p>Tarea 9: Revisa y aprueba el informe del diagnóstico, así como el material de difusión propuesto.</p> <p>Tarea 10: Presentar los resultados del diagnóstico ante el gerente general y la junta de accionistas.</p> <p>Tarea 11: publicación del informe diagnóstico en la página web de la empresa.</p>	
---------------------------	--	---	--

Etapa III

**Actividades
de control**

Actividad 6. Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del Sistema del Control Interno

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno	En recopilar información, clasificarla comprender como función la empresa e identificar las brechas y oportunidades de mejora que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno	<p>Tarea 1: Encargar al equipo de trabajo operativo la elaboración del proyecto del plan de trabajo y de un informe que lo sustente.</p> <p>Tarea 2: Elaborar el proyecto del plan de trabajo (Anexo 15, modelo de plan de trabajo para el cierre de brechas) con base a los resultados de informe del diagnóstico del Sistema del Control Interno, asegurando que las acciones a implementar guarden concordancia con la programación de actividades del plan operativo institucional de la entidad.</p> <p>Tarea 3: Se elabora el proyecto del informe del plan de trabajo (Anexo 16, estructura de informe de plan de trabajo) que lo sustente y elevarlo de manera conjunta con el plan de trabajo al Comité de Control Interno.</p> <p>Tarea 4: Se efectúa la gestión respectiva para que las acciones específicas incorporadas en el plan operativo empresarial.</p>	Plan de sensibilización y capacitación en control interno.
Administración		<p>Tarea 5: Se elabora el material de difusión alusivo al control interno, relacionada al avance realizado por la empresa (Anexo 7, listado de mecanismos de difusión sugeridos).</p>	Evidencias de difusión de material alusivo a control interno.
Comité de Control Interno		<p>Tarea 6: Revisa y visa, en señal de aprobación, la propuesta del plan de trabajo, lo que debe constar en el acta. Así mismo revisa y aprueba el material de difusión propuesto.</p> <p>Tarea 7: Se convoca a reunión al gerente general de la empresa y la junta de accionistas para presentar el</p>	

		<p>proyecto del plan de trabajo y complementarlo con los aportes de los asistentes.</p> <p>Tarea 8: Se eleva el proyecto del plan de trabajo al gerente general de la entidad solicitando su aprobación.</p>	
Gerente general		<p>Tarea 9: Aprueba el plan de trabajo.</p>	
Comité Control Interno		<p>Tarea 10: Deja constancia en el acta de sesión del Comité Control Interno la aprobación del plan de trabajo por parte del gerente general.</p> <p>Tarea 11: Se solicita su publicación en la página web</p>	
<p>Consideraciones</p> <p>El cambio del responsable de las acciones originará la designación formal de un nuevo responsable.</p> <p>elaborar su plan de trabajo para la implementación del Sistema del Control Interno a nivel empresarial y a nivel procesos (Anexo 18, consideraciones para la implementación del Sistema del Control Interno a nivel procesos), el Comité de Control Interno define los procesos críticos/prioritarios con los cuales dará inicio a dicha implementación, el cual será gradual en el tiempo.</p>			

Etapa IV

Información y comunicación

Actividad 7. Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Gerente general	En recopilar información, clasificarla como función la empresa e identificar las brechas y oportunidades de mejora que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno	Tarea 1: Se dispone la implementación del plan de trabajo en los plazos establecidos en el mismo.	Evidencias de implementación de las acciones del plan de trabajo. Informes de avances periódicos.
Comité de Control Interno		Tarea 2: Se convoca a reunión a quienes han sido designados como responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo, dejando evidencia en acta.	
Comité de Control Interno		Tarea 3: Se efectúa el seguimiento a las unidades orgánicas para que estas cumplan con implementar las acciones establecidas en el plan de trabajo. Tarea 4: Se elabora informes de avances periódicos de todas las acciones asignadas Tarea 5: Se efectúa el seguimiento del cumplimiento del plan de trabajo a través de la revisión y aprobación de los reportes de evaluación trimestrales de la implementación del Sistema del Control Interno.	
<p>Consideraciones:</p> <p>Dependiendo del tamaño de la entidad, pueden ser designados como responsables de las acciones los coordinadores de control interno, los miembros del equipo de trabajo operativo o los miembros suplentes del comité de control interno.</p> <p>Los jefes inmediatos de los responsables de las acciones a implementar les otorgan las facilidades del caso para que puedan disponer del tiempo y condiciones necesarias para realizar las actividades designadas.</p>			

Etapa V

Supervisión

Actividad 8. Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del Sistema del Control Interno

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno		Tarea 1: Encarga al equipo de trabajo evaluador la elaboración de reportes de evaluación al finalizar cada etapa de la fase de planificación y trimestralmente en la fase de ejecución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de evaluación correspondiente a la Etapa I – Fase planificación. 2. Reportes de evaluación correspondiente a la Etapa II – Fase planificación 3. Reportes de evaluación correspondiente a la Etapa III – Fase de planificación. 4. Reportes de evaluación trimestral en la fase de ejecución.
Equipo de trabajo evaluador		<p>Tarea 2: Elabora los proyectos de reportes de evaluación, con apoyo de los coordinadores de control interno (Anexo 19, reporte de evaluación por etapa – fase de planificación), remitirlo al Comité de Control Interno adjuntando las evidencias que correspondan.</p> <p>Tarea 3: Elabora los proyectos de reportes de evaluación trimestralmente sobre la ejecución de plan de trabajo (Anexo 20, reporte de evaluación trimestral – fase de ejecución), basados en los informes de avance periódicos elaborado por los responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo y remitirlo al Comité de Control Interno.</p>	
Comité de Control Interno		<p>Tarea 4: Revisa y aprueba los reportes de evaluación, dejando constancia en acta.</p> <p>Tarea 5: Eleva cada reporte de evaluación al gerente general de la empresa.</p>	
Consideraciones:			
Esta actividad puede ser desarrollada por el equipo de trabajo operativo, en caso la entidad solo cuente con un equipo de trabajo, salvo que hayan sido designados como responsables de las acciones.			

Actividad 9. Elaborar un informe final

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno	En consolidar los avances y los resultados en la implementación del Sistema del Control Interno de la empresa en un informe, debidamente sustentado por el comité.	Tarea 1: Encarga al equipo de trabajo evaluador la elaboración del informe final	Informe final sobre la implementación del Sistema del Control Interno
Equipo de trabajo evaluador		Tarea 2: Elabora el proyecto del informe final.	
Administración		Tarea 3: Elabora el material de difusión alusivo al control interno, relacionada al avance realizado por la empresa (Anexo 7, listado de mecanismos de difusión sugeridos).	
Comité Control Interno		<p>Tarea 4: Revisa y aprueba el proyecto del informe final, así como el material de difusión propuesto, acordando su presentación ante el gerente general de la empresa y junta de accionistas, dejando constancia de ello en acta.</p> <p>Tarea 5: Convocar a reunión al gerente general de la empresa y junta de accionistas para presentar el informe final, dejando constancia en acta.</p> <p>Tarea 6: Remite el informe final al gerente general para su aprobación.</p> <p>Tarea 7: Solicita la publicación del informe final, en la página web de la empresa.</p>	
Consideraciones:			
Esta actividad puede ser desarrollada por el equipo de trabajo operativo, en caso la entidad solo cuente con un equipo de trabajo.			

Actividad 10. Retroalimentar el proceso para la mejora continua del Sistema del Control Interno.

Responsable	Actividad	Tarea	Producto
Comité de Control Interno	En retroalimentar de manera constante el proceso de implementación del Sistema del Control Interno con la finalidad de contrastar lo planificado con lo efectivamente realizado, a fin de que la entidad alcance el nivel de mejora continua de su	Tarea 1: Se encarga al equipo de trabajo evaluador la elaboración un informe de retroalimentación del Sistema del Control Interno.	Informe de retroalimentación del Sistema del Control Interno Plan de sensibilización y capacitación y capacitación en control interno actualizado (retroalimentado), de ser el caso. Programa de trabajo y diagnóstico del Sistema del Control Interno actualizado (retroalimentado), de ser el caso. Plan de trabajo para la implementación del Sistema del Control Interno actualizado (retroalimentado), de ser el caso.
Equipo de trabajo evaluador		Tarea 2: Se propone al Comité de Control Interno acciones correctivas respecto a las desviaciones detectadas en cada reporte de evaluación, en coordinación con los coordinadores de control interno y del equipo de trabajo operativo y elevarlo al Comité de Control Interno	
Administración		Tarea 3: Se elabora el material de difusión alusivo al control interno, relacionada al avance realizado por la empresa, en coordinación con el equipo de trabajo (Anexo 7, listado de mecanismos de difusión sugeridos).	
Comité de Control Interno		Tarea 4: Revisa y aprueba el informe de retroalimentación del Sistema del Control Interno, así como el material de difusión, acordando su presentación ante el gerente general dejando constancia de ello en acta. Tarea 5: Se eleva el informe de retroalimentación del Sistema del Control Interno al gerente general de la empresa, sobre las desviaciones detectadas y las acciones correctivas correspondientes, solicitando el cumplimiento de las mismas.	
Gerente general		Tarea 7: Se dispone el cumplimiento de las acciones correctivas validadas por el Comité de Control Interno.	
Consideraciones: Esta actividad puede ser desarrollada por el equipo de trabajo operativo.			

Presupuesto de la implementación

Descripción	Parcial (s/.)	Total (s/.)
HONORARIOS		2,030.00
Secretaria	930.00	
Capacitación al personal	1,100.00	
EQUIPO DE COMPUTO		3,080.00
Computadora	1,900.00	
Escritorio	350.00	
Impresora	750.00	
Silla	80.00	
SISTEMA CONTABLE		3,037.00
Licencia servidor (principal)	887.00	
Gestión Comercial e Inventarios	2,150.00	
OTROS		72.00
Papelera	50.00	
Papel	22.00	
TOTAL		8,219.00

Cronograma

	Descripción de Actividades	Año 1												Año 2											
		Meses												Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Suscribir el Acta de Compromiso para implementar el sistema de control interno.																								
2	Sensibilizar al personal, respecto de la importancia de implementar el Sistema de Control Interno																								
3	Difundir el Código de Ética dejándose constancia de la presencia del personal																								
4	Actualizar documentos de gestión administrativa.																								
5	Desarrollar programas de capacitación y evaluación del personal.																								
6	Implementar un Manual de Gestión de Riesgos.																								
7	Establecer procedimientos de control y niveles de acceso a los bienes y recursos expuesto a mal uso, pérdida																								
8	Implementar indicadores de procesos, a efectos de evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades																								
9	Ejecutar las evaluaciones del desempeño en la organización																								
10	Establecer controles de aplicación para el ingreso de datos, proceso de transformación y																								

	salida de información.																											
11	Asegurar procedimientos de respaldo (backup) de la información crítica de la Entidad																											
Descripción de Actividades		Año 1												Año 2														
		Meses												Meses														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
12	Establecer políticas para que el sistema de información cumpla con estándares de calidad.																											
13	Definir políticas de revisión periódica del sistema de información.																											
14	Definir líneas de comunicación para transmitir: a) Oportunidades de mejora o, b) denuncia de posibles actos indebidos																											
15	Implementar mecanismos internos de actualización del portal web																											
16	Medir periódicamente la efectividad de los medios de comunicación sobre la población a la que se le ofrece el servicio																											
17	Implementar actividades de seguimiento continuo																											
18	Aprobar mecanismos para realizar actividades de retroalimentación.																											

CONCLUSIONES

En base al diagnóstico y análisis realizado en la empresa comercial Lead & Gym Technology SAC, y después de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de los inventarios, se establecen las siguientes conclusiones:

1. Ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa se diseñó la estructura organizativa de la empresa para identificar áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos institucionales con eficiencia.

2. Deficiente desempeño del recurso humano como consecuencia de encontrarse no capacitado para desempeño de sus funciones, a causa de que la entidad no capacita a sus colaboradores donde parte del personal de la empresa no tiene conocimiento de control interno.

3. Con la inversión en un sistema de control de inventarios se podrá optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan el encargado de almacén.

4. La documentación no llega oportunamente lo que ocasiona algunos ajustes contables al momento de su registro, por lo cual se tiene que provisionar para el ejercicio contable siguiente.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están basadas en buscar una mejora continua en lo propuesto e implementado con la finalidad de mejorar la gestión empresarial de la empresa comercial Lead & Gym Technology SAC

1. Implementar un Manual de Organización y Funciones que defina cada una de las actividades a realizar por cada puesto de trabajo en la empresa.
2. Para evitar el deficiente desempeño del personal en sus actividades laborales, se recomienda asignar personal capacitado en las diversas áreas, responsabilizándolos de que cumplan con la labor encomendada, así mismo se recomienda en la etapa del reclutamiento del personal, elaborar un perfil idóneo para ocupar cada puesto de la entidad.
3. Adquirir un software para el control de inventarios, capacitar a la persona encargada para cumplir con esta labor; así también realizar semanalmente al azar el cotejo de la mercadería de mayor rotación.
4. Se le recomienda emitir una carta a sus proveedores antes del cierre de cada ejercicio contable para recepción de sus facturas.

REFERENCIAS

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). *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*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Barragán, M. (2007). *El control interno como herramienta en la toma de decisiones y protección de las empresa*. Lima-Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Colombia: Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5
- Castillo, R. (2016). *El control interno del área de tesorería en las empresas de transporte de valores del Perú: caso Prosegur SA*. Trujillo, 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Trujillo-Perú). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1145/CONTROL_INTERNO_PROCEDIMIENTOS_CASTILLO_VASQUEZ_RICHARD_JAMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas Servicio Infoaeca*, 1-5. Recuperado de <https://www.aeca.es/old/buscador/infoaeca/articulosespecializados/pdf/auditoria/pdfcontabilidad/15.pdf>

- Cooper, & S.A, L. (1992). *Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España*. España.
- Guerra, S. (2016). *El control interno y su importancia en los inventarios de la empresa, inversiones Corazón de Jesús s.a.c. Rubro Ferretería*, (Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote-Perú). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1128/CONTROL_INTERNO_INVENTARIOS_EFICIENCIA_GUERRA_ROMERO_SAUL_EDWIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, D. (2003). *Control interno eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Caracas: Quiros Ediciones. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/312670255/J-Hurtado-de-Barrera-Methodologia-de-Investigacion-Revisado>
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno: Informe coso*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Misari, M. (2012). *El Control Interno de Inventarios y la Gestión en las Empresas de fabricación de calzado en el Distrito de Santa Anita*. (Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf
- Palactchi, S. (2012). *Revisión metodológica en las áreas de planeación y organización aplicadas a PYMES en la industria de la construcción*. (Tesis de pregrado, Universidad Iberoamericana, México). Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015564/015564.pdf>

- Ramón, J. (2004). El control interno en las Empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5476>
- Ríos, F. (20 de abril de 2010). *La importancia del manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rivera, J. (2016). *Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016*. (Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Tarapoto-Perú).
- Roca, M. (2001). *Colección de 10 tomos del curso de Gestión empresarial*.
- Rodríguez, R. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa a & b representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - periodo 2015*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú).
- Rojas, W. (2008). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. (Tesis de maestría, Universidad de san Carlos de Guatemala, Guatemala).
- Romero, A. (2004). *Deficiencias de control interno en el proceso de gestión institucional*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú).
- Saavedra, C. (2010). *El arrendamiento financiero (leasing) en la Gestión financiera de los micros y pequeñas empresas (MYPES) en el distrito de La Victoria*. (Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú).
- Salinas, E. (2010). *Efectos tributarios en la Gestión de las MYPES de la actividad minera del oro en la Región de Arequipa*. (Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/344/1/salinas_er.pdf

- Samaniego, C. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de los micros empresas en el distrito de Chaclacayo*. (Tesis de posgrado, Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú).
- Santa, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 36-43. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/832/800
- Segovia, J. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador).
- Terry, G., & Franklin, S. (1986). *Principios de administración*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Zúñiga, J. (15 de mayo de 2015). Las Pymes y la Economía Peruana. *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/189727-las-pymes-y-la-economia-peruana>

ANEXOS

ANEXO 1. ACTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA [NOMBRE DE LA EMPRESA]

En mi calidad de [cargo del titular de la empresa], junto al equipo directivo de la [nombre de la empresa], manifestamos nuestro compromiso y respaldo a la implementación del sistema de control interno en la [empresa], de acuerdo a lo estipulado, mediante el cual se dispuso la obligación de la empresa de implementar el sistema de control interno (SISTEMA DEL CONTROL INTERNO) en un plazo máximo de 36 meses.

Para dicho fin, quienes suscribimos, nos comprometemos a:

Conformar un comité de control interno, el cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control interno de la [nombre de la empresa], dentro del marco normativo vigente. Este comité será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores. La designación será formalizada mediante resolución [en función del cargo del titular de la entidad].

Diseñar, implementar, monitorear y evaluar la implementación del sistema de control interno de la [nombre de la empresa], además convocar a todos los trabajadores a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para la adecuada implementación del sistema de control interno, que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad, en beneficio de la ciudadanía.

Firman en señal de conformidad en la ciudad de _____ a las _____ horas del ____ de ____ de _____.

[NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETO]

[CARGO DEL TITULAR DE LA EMPRESA]

[NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETO] [NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETO]

[CARGO DIRECTIVO 1 DE LA EMPRESA] [CARGO DIRECTIVO 2 DE LA EMPRESA]

ANEXO 2. ACTA DE COMPROMISO INDIVIDUAL

ACTA DE COMPROMISO INDIVIDUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA [NOMBRE DE LA EMPRESA]

Quien suscribe, [NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL FUNCIONARIO], en mi calidad de [CARGO DEL FUNCIONARIO], de la [NOMBRE DE LA EMPRESA], de acuerdo a lo estipulado, mediante el cual se dispuso la obligación de la empresa de implementar el sistema de control interno (SISTEMA DEL CONTROL INTERNO) en un plazo máximo de 36 meses.

Para dicho fin, expreso mi compromiso con:

El diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la implementación del sistema de control interno en la [NOMBRE DE LA EMPRESA].

Convocar a todos los trabajadores de la [NOMBRE DE LA GERENCIA BAJO SU CARGO], a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para una adecuada implementación del sistema de control interno de la [NOMBRE DE LA EMPRESA], que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa, en beneficio de los clientes.

Firmo en señal de conformidad en la ciudad de _____ a las _____ horas del día _____ de [mes] de [año]-

[NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS]

[CARGO DIRECTIVO DEL ENCARGADO]

ANEXO 3. MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

RESOLUCIÓN DE [NIVEL DEL TITULAR DE LA ENTIDAD] N°....

[Ciudad], [dd] de [m] de [año]

VISTO

El acta de compromiso para la implementación del sistema de control interno en la [Nombre de la empresa] de fecha [...] y,

CONSIDERANDOS:

Que, [...]

Que mediante el control interno se regula el funcionamiento, establecimiento, mantenimiento y evaluación del sistema de control interno en la empresa, con el propósito de cautelar y fortalecer su sistema administrativo y operativo con actividades de control previo, simultáneo y posterior, para el debido y transparente logro de los fines objetivos y metas empresariales, así como contra actos y prácticas indebidas o corrupción.

Que, con resolución fue aprobada por la guía

SE RESUELVE

Artículo 1. Conformación del comité de control interno de la [Nombre de la empresa]. Conformar el comité de control interno de la [Nombre de la empresa], el cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control interno de la empresa, conforme a lo dispuesto en la directiva para la implementación del sistema de control interno de la empresa.

Sólo en caso de ausencia o imposibilidad de los miembros titulares para participar en las sesiones del comité de control interno asistirá en su reemplazo el designado miembro suplente.

Artículo 2. Funciones del comité de control interno de la [Nombre de la empresa]. El comité de control interno de la [Nombre de la entidad], tendrá como funciones fundamentales las siguientes:

1. Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación de los trabajadores de la empresa sobre el sistema de control interno.
2. Desarrollar el diagnóstico actual de control interno de la empresa.
3. Desarrollar el cuadro de necesidades propuesto dentro del diagnóstico del control interno.
4. Proponer la estimación de los recursos necesarios para la implementación del sistema de control interno.
5. Informar a la alta dirección sobre los avances realizados en materia de implementación del sistema de control interno.
6. Coordinar con todas las áreas de la entidad, aspectos pertinentes a la implementación del sistema de control interno.
7. Emitir informes sobre los resultados de la implementación del sistema de control interno, para su oportuna remisión al órgano de control empresarial, dentro de los plazos indicados en la citada norma.
8. Comunicar a todos los trabajadores la importancia de contar con un sistema de control interno eficiente.
9. Todas las demás funciones contenidas en la directiva para la implementación del sistema de control interno de la empresa, aprobada con [].

Artículo 3. Comunicar a todos los trabajadores y responsables de cada una de las unidades orgánicas de la empresa, la importancia y la necesidad de la implementación del sistema de control interno.

Artículo 4. Disponer el cumplimiento de la presente resolución en todas las unidades orgánicas de la empresa, los que deberán designar un representante para la coordinación de las actividades a realiza para la implementación del sistema de control interno, el mismo que además deberá ser capacitado en control interno.

Artículo 5. Publicar la presente resolución en el portal de la empresa.

ANEXO 4. ACTA DE INSTALACIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO.

ACTA DE INSTALACIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO DE LA [NOMBRE DE LA EMPRESA] ACTA N° _____ [AÑO]

En las instalaciones de la [Nombre de la empresa], siendo las [hh mm] horas del [dd] de [mm] de [aa], se reunieron los miembros integrantes del comité de control interno designado mediante [Consignar resolución que los designa como tales]:

[Nombres y apellidos completos] – Presidente [Titular / suplente]

[Nombres y apellidos completos] – Secretario técnico

[Nombres y apellidos completos] – Miembro titular [Titular / suplente]

AGENDA:

1. Instalación del comité de control interno.
2. Seguimiento y monitoreo a la implementación del sistema de control interno.

ORDEN DEL DÍA

1. Instalación del comité de control interno

El presidente del comité interno dio inicio a la sesión, manifestando que la misma fue convocada para instalar el comité de control interno, que se encargará de ejecutar las acciones necesarias para la adecuada implementación del sistema de control interno y su eficaz funcionamiento.

Al respecto, se hizo una breve exposición de la empresa de implementar el sistema de control interno de la empresa, precisando el plazo de [...] meses con el que cuenta para su implementación en [Nombre de la entidad]

Asimismo se precisó que el proceso de implementación del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO requeriría iniciar la sensibilización de todos los trabajadores de la [Nombre de la empresa] sobre la importancia del control interno y proceder a identificar los procesos de la entidad a nivel cada unidad orgánica, para luego realizar un diagnóstico sobre su estado e identificar los costos de la entidad a nivel de cada unidad orgánica, para luego

realizar un diagnóstico sobre su estado e identificar los procesos de riesgos, a fin de establecer los controles necesarios que permitan un adecuado funcionamiento de la empresa.

2. Seguimiento y monitoreo a la implementación del sistema de control interno.

ACUERDOS

1. Se acordó por unanimidad la instalación del comité de control interno de la [Nombre de la empresa].
2. [Otro acuerdos]

Siendo las [hh:mm] horas, y no habiendo sustentos pendientes por tratar, se dio por terminada la sesión suscribiendo la presente acta en señal de conformidad.

[Nombres y apellidos completos]

Presidente

[Nombres y apellidos completos]

Secretario técnico

[Nombres y apellidos completos]

Secretario técnico

ANEXO 5. ESTRUCTURA DEL REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO DE LA [NOMBRE DE LA EMPRESA]

ÍNDICE

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1° - Objetivo

Artículo 2° - Alcance

Artículo 3° -Ámbito de la aplicación

TÍTULO II

BASE LEGAL

Artículo 4° -Base legal.

TÍTULO III

DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Artículo 5° -Naturaleza

Artículo 6° -Conformación

Artículo 7° -Instalación del comité

Artículo 8° -De las facultades

Artículo 9° -De las obligaciones

Artículo 10° -De las sanciones

Artículo 11° -Del apoyo administrativo y logístico

TÍTULO IV

DE LAS SESIONES DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Artículo 12° -De las convocatorias

Artículo 13° -De las sesiones

Artículo 14° -Del cuórum y los acuerdos

TÍTULO V

DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Artículo 15° -Del comité del control interno.

Artículo 16° -Del presidente del comité de control interno.

Artículo 17° -Del secretario técnico del comité de control interno.

Artículo 18° -De los miembros del comité de control interno.

TÍTULO VI

DEL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Artículo 19° -Del funcionamiento del comité de control interno.

TÍTULO VII

DISPOSICIONES FINALES

TÍTULO VIII

ANEXOS (Opcional)

ANEXO 6. MODELO DEL PLAN DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CONTROL INTERNO.

ENTIDAD:											
ALCANCE La persona de todas las unidades orgánicas de la entidad.											
N°	ACCIONES DE CAPACITACIÓN - TEMÁTICAS	OBJETIVO	INDICADOR	PARTICIPANTE	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	HORAS LECTIVAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	COSTO POR PARTICIPANTE (soles)	INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIÓN (soles)
1	Charla de sensibilización de CI	Obtener conocimientos específicos respecto al concepto, beneficios e importancia del control interno, así como su vinculación con el modelo de la gestión para resultados, a la que refiere la política de la modernizac	Más del 50% obtuvo una nota mínima de 18 (donde la máxima nota es 20)	Titular Ata dirección CCI Equipo de trabajo operativo y evaluador de ser el caso.							

		ión.									
2	Taller "Implementación del sistema de control interno"	Obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación del sistema de control interno.	Más del 50% obtuvo una nota mínima de 18 (donde la máxima nota es 20)	Equipo de trabajo operativo y evaluador, de ser el caso.							
3	Taller "Implementación de la gestión por procesos"	Obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación de la gestión por procesos	Más del 50% obtuvo una nota mínima de 16 (donde la máxima nota es 20)	Equipo de trabajo operativo y evaluador, de ser el caso.							
4	Taller "Implementación de la gestión de riesgos"	Obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación de la gestión de riesgos.	Más del 50% obtuvo una nota mínima de 16 (donde la máxima nota es	Equipo de trabajo operativo y evaluador, de ser el caso.							

ANEXO 7. LISTADO DE MECANISMOS DE DIFUSIÓN SUGERIDOS

LISTADO DE MECANISMOS DE DIFUSIÓN DE CONTROL INTERNO AL INTERIOR DE LA EMPRESA.

El objetivo de la difusión es contribuir al logro de una cultura de control interno en la empresa, de tal manera que todos sus trabajadores conciban el control interno como una herramienta de gestión que promueve el buen desempeño institucional y la ética privada, en beneficio de los trabajadores, la propia empresa y por ende a sus clientes.

A continuación, se señalan algunos mecanismos sugeridos para la difusión del control interno al interior de la empresa:

Mediante el memorando circular dirigido a todos los trabajadores de la empresa.

Comunicados a través del correo electrónico institucional de la entidad.

Publicación en el mural o lugar visible de la empresa (a la entrada de cada oficina o de la empresa, murales de las oficinas, entre otros)

Difundir en intranet

Boletines institucionales

Incorporación a las charlas de inducción que realice la empresa.

Reuniones periódicas del comité de control interno con los trabajadores de la empresa.

Charlas de sensibilización a los trabajadores de la empresa.

Visitas del Comité Control Interno a las dependencias de su empresa, a fin de comunicar las acciones referidas Sistema de Control Interno.

Complementariamente puede usarse los siguientes mecanismos.

Portal web de la empresa.

Redes sociales de la empresa

ANEXO 9. MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Se inicia con la identificación, clasificación y selección de la información interna de tipo documental que regule o contenga información relacionada con los controles establecidos en la empresa, así como sus procesos. Algunos de los documentos más comunes son:

- Acuerdos, oficios, circulares y lineamientos internos.
- Principales metas y objetivos.
- Reportes estadísticos e indicadores
- Información financiera y presupuestal
- Evaluaciones, diagnósticos, informes situacionales, entre otros.
- Observaciones, y recomendaciones de auditoría interna y externa.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN NORMATIVA

Luego se continúa con la recopilación de los documentos normativos emitidos por la empresa (resoluciones, directivas, reglamentos, entre otros), verificando su concordancia con los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO. La normativa interna viene dada por aquellos procedimientos, actividades, tareas, controles que regulan las operaciones de la empresa para el logro de los objetivos de la empresa.

Componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO	Normas internas asociadas
Ambiente de control	
Evaluación de riesgos	
Actividades de control	
Información y comunicación	
Supervisión	

Por otro lado, existen técnicas verbales, oculares, documentales y escritas que permitirán obtener mayor información, tales como se detallan en el siguiente cuadro:

1. Verbales	
<p>Cosiste en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la empresa, sobre las posibles debilidades en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el evaluador considere relevantes. Algunas técnicas verbales pueden ser: indagación y encuestas, cuestionarios o listas de verificación.</p>	<p>a. Indagación: consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directivas a los colaboradores de la empresa o terceros.</p>
	<p>b. Encuestas, cuestionarios o listas de verificación: es la aplicación de preguntas, relacionadas con las acciones realizadas por la empresa, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.</p> <p>Nota: las evidencias que se obtengan a través de estas técnicas deben documentarse adecuadamente, describiendo las partes involucradas y los aspectos tratados.</p>
2. Oculares	
<p>Consiste en verificar en forma directa y paralela, la manera cómo los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad ejecuta sus actividades.</p> <p>Algunas técnicas oculares pueden ser: observación, comparación o confrontación y revisión selectiva.</p>	<p>a. Observación: consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el equipo de trabajo operativo durante la ejecución de una actividad o proceso, por ejemplo, se podrá observar el cumplimiento de algunas políticas de control tales como el control de asistencias, control de accesos entre otros.</p>
	<p>b. Comparación o confrontación: es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad y se contrastan con los lineamientos normativos de control establecidos para ello, pudiendo descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias, por ejemplo, la comparación que se realiza a la ejecución presupuestaria respecto a lo programado.</p>
	<p>c. Revisión selectiva: radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas, por ejemplo, se puede revisar selectivamente qué procesos críticos se encuentran elaborados y documentados.</p>
3. Documentales	
<p>Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones análisis o estudios realizados por el</p>	<p>a. Comprobación: consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta las operaciones evaluadas, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad, por ejemplo, comprobar si los documentos normativos internos cuentan con documentación que</p>

<p>evaluador, a través de la comprobación y/o revisión analística.</p>	<p>evidencia su aprobación o actualización.</p> <p>b. Revisión analítica: consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas, por ejemplo, en el análisis de los indicadores de gestión de la empresa.</p>
<p>4. Escritas</p>	
<p>Consiste en reflejar información importante para el trabajo del evaluador tales como el análisis, confirmación y tabulación.</p>	<p>a. Análisis : consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico, permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la empresa, por ejemplo, el análisis de los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO versus las políticas normativas internas establecidas por la empresa.</p> <p>b. Confirmación: radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información Recuperados de manera directa y por escrito por los trabajadores que participan o ejecutan las operaciones, por ejemplo, se puede confirmar a través de las encuestas que los trabajadores de la empresa desconocer el accionar del control interno en las operaciones a realizar.</p> <p>c. Tabulación: se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes Recuperados en las áreas y elementos analizados para arribar o sustentar las conclusiones, por ejemplo, las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa pueden ser tabuladas con la finalidad de cuantificar los resultados.</p>

ANEXO 10. MATRIZ DE VINCULACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO CON LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN O PRACTICAS DE GESTIÓN.

A continuación, se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO y se proponen herramientas, políticas, y buenas prácticas de control que la empresa pueda implementar por cada componente, tomando en cuenta la naturaleza de sus operaciones, para la implementación o adecuación del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.

1. Componente: Ambiente de control

La importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de control interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes resulta ineficaz, tal como toda buena construcción es fundamental colocar buenos cimientos, ya que sin ellos sería imposible que una construcción sea estable y duradera.

Componentes del ambiente de control	
Principios	Documento de gestión / evidencias de cumplimiento
1. La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	Acta de compromiso suscrita. Acta de charla de sensibilización sobre el sistema de control interno, acompañado de un registro. Enunciado de la declaración de misión, visión y valores. Difusión del acta de compromiso. Código de ética aprobado, vigente y difundido. Registro de sanciones de destitución y despido actualizado. Declaración jurada de sujeción al código de ética en legajos de los funcionarios y funcionarios públicos.
2. La alta dirección demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del control interno.	Documento de designación del comité de control interno (CCI)
3. La gerencia establece con la	Planes aprobados: Plan estratégico

<p>supervisión de la alta dirección las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p>	<p>sectorial multianual (PESEM), plan de desarrollo concentrado (PDC), plan estratégico institucional (PEI), plan operativo institucional (POI) y otros planes sectoriales y territoriales, articulados y ligados a las políticas.</p> <p>Plan estratégico de la empresa.</p> <p>Informes semestrales de evaluación del POI que realizan las unidades orgánicas.</p> <p>Estructura orgánica – organigrama</p> <p>Reglamento de organización y funciones (ROF) aprobado y vigente.</p> <p>Manual de perfiles de puesto (MMP) aprobado y vigente, así como vinculado al PEI y al ROF</p> <p>Mapa de procesos (Diagrama y fichas técnicas)</p> <p>Manuales de gestión de procesos y procedimientos.</p> <p>Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) aprobado y vigente.</p>
<p>4. La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes la lineación con los objetivos de la organización.</p>	<p>Reglamento interno del trabajo, aprobado y vigente.</p> <p>Procedimiento de inducción a los trabajadores, relacionado con el puesto que ingresa y de los principios éticos.</p> <p>Procedimiento de capacitación.</p> <p>Procedimiento de evaluación del personal.</p> <p>Lineamientos de rendición de cuentas, declaraciones juradas.</p> <p>Escala remunerativa en relación con el cargo, funciones y responsabilidad asignados.</p> <p>Evaluaciones del clima laboral.</p> <p>Registro de evaluación de los perfiles del personal de la empresa.</p> <p>Plan de desarrollo de las personas aprobado.</p>

	Plan de sensibilización y capacitación en control interno.
5. La empresa define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Registros de documentos de designación de encargaturas (asignación de atribuciones y responsabilidades al personal). Reglamento del comité de control interno. Informes emitidos por el OCI identificando necesidades u oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la empresa.

2. Componente: Evaluación de riesgos.

Para implementar el presente componente se diseña y aplica una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la empresa, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos.

Es preciso señalar que el presente componente permitirá la identificación de riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos, para el primer caso estarán en función a los objetivos empresariales de carácter general y el segundo en función de los objetivos de cada proceso.

Componente. Evaluación de riesgos	
Principios	Documento de gestión/evidencias de cumplimiento
6. La empresa define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Lineamientos o directiva para implementar la gestión de riesgos aprobado. Plan de gestión de riesgos aprobados. Política de riesgos. Manual de gestión de riesgos. Procedimientos para la gestión de riesgos.
7. La empresa identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determina cómo se den gestionar.	Registros de capacitación de los responsables sobre la gestión de riesgos. Inventario de riesgos de la empresa. Matriz de riesgos (probabilidad e impacto)

	<p>o análisis y evaluación de riesgos.</p> <p>Plan de tratamiento de riesgos o similar.</p> <p>Medidas adoptadas para mitigar los riesgos en las áreas.</p>
<p>8. La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Lineamientos para identificar y evaluar posibles fraudes.</p> <p>Registros de controles definidos que contribuyen a reducir riesgos de errores y/o fraudes.</p> <p>Normativa interna que considera la posibilidad de fraude en procesos de áreas expuestas a actos irregulares o de corrupción.</p>
<p>9. La empresa identifica y evalúa los cambios que podrían efectuar significativamente al SISTEMA DEL CONTROL INTERNO</p>	<p>Reportes del monitoreo de los cambios externos (no controlables por la empresa) que puedan impactar en el SISTEMA DEL CONTROL INTERNO</p> <p>Reportes del monitoreo de los cambios internos (modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos) que puedan impactar en el SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.</p>

3. Componente: Actividades de control

La implementación del componente de actividades de control gerencial está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua. Así mismo, las actividades de control pueden ser implementados tanto a nivel de empresa como a nivel de procesos.

Componente. Actividades de control	
Principios	Documento de gestión/evidencias de cumplimiento
<p>10. La empresa define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables.</p> <p>Procesos de la empresa documentados.</p> <p>Políticas y procedimientos para la rotación periódica de personal asignado a puestos</p>

	<p>susceptibles a riesgos de fraude</p> <p>Normas internas aprobadas que evidencian que la segregación de funciones se aplica en los procesos, actividades, tareas que realiza la empresa.</p> <p>Reportes de evaluación para identificar que dentro de los procesos, actividades y tareas se cumple con la segregación de funciones.</p> <p>Lineamientos para la aplicación de evaluación de costos – beneficios, previo a implementar controles en los procesos, actividades y tareas.</p> <p>Estudios específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).</p> <p>Procedimientos documentados y actualizados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la empresa: instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes y equipos patrimoniales.</p> <p>Restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos críticos que utilizan tecnología de la información.</p> <p>Normativa interna sobre documentación de acceso restringido en la empresa.</p> <p>Procedimientos documentados aprobados sobre mecanismos de conciliación y verificación.</p> <p>Reporte de arqueos, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.</p> <p>Labores de verificación y/o conciliación de los registros contables, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, inventarios físicos.</p> <p>Registro y seguimiento de indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo.</p>
--	--

	<p>Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p> <p>Procedimientos internos para la rendición de cuentas.</p> <p>Registros de cumplimiento en la presentación periódica de declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas, por parte del personal obligado.</p> <p>Registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la cuenta general.</p>
<p>11. La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel organizacional sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	<p>Lineamientos sobre la política de seguridad informática.</p> <p>Perfiles de usuarios creados de acuerdo a las funciones de los servidores.</p> <p>Plan operativo informático y guía de elaboración.</p> <p>Plan de contingencias aprobado.</p> <p>Plan estratégico de tecnologías de información – PETI y su evaluación.</p> <p>Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y concientización de los trabajadores de la empresa en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación y seguridad de la información.</p> <p>Normas para el uso y conservación de las computadoras personales y periféricos.</p> <p>Reporte de verificación de licencias y autorizaciones de uso de los programas informáticos de la empresa.</p>
<p>12. La entidad despliega las actividades d control a través de políticas que establecen líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la practica</p>	<p>Políticas, directivas o manuales que registran las actividades y tareas de cada unidad orgánica.</p> <p>Registros de implementación de propuestas de mejoras de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p> <p>Informe o reportes de las revisiones efectuadas a los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p>

	Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.
--	--

4. Componente: Información y comunicación

El presente componente busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de una empresa.

Componente. Información y comunicación	
Principios	Documento de gestión/evidencias de cumplimiento
<p>13. La empresa obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p>	<p>Normas internas que regulen los requisitos de la información.</p> <p>Norma que regula el sistema de administración documentaria de la empresa.</p> <p>Documento interno para determinar la relación entre información y responsabilidad del personal.</p> <p>Procedimiento estableciendo los mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información y su evaluación periódica.</p> <p>Registros de revisión periódica de los sistemas de información para detectar deficiencias en sus procesos y productos y cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la empresa.</p> <p>Registros de la implementación de mejoras producto de cambio en la normativa / reclamos o pedidos de los clientes.</p> <p>Registro de actividades del proceso de implementación progresiva del manual para mejorar la atención a los clientes.</p> <p>Informe de satisfacción del cliente.</p> <p>Procedimientos para la administración del archivo de la empresa.</p>

	<p>Plan anual del trabajo archivístico.</p> <p>Ambientes del archivo institucional adecuados.</p> <p>Información preservada en medio físicos (archivos, documentos y/o digitales)</p> <p>Normativa interna sobre préstamo de documentación del archivo y transferencia de documentación al archivo.</p>
<p>14. La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO</p>	<p>Normas para la administración y uso de internet y correo electrónico.</p> <p>Existencia de medios que facilitan la comunicación interna: intranet, boletines, correo electrónico, revistas, folletos, periódicos murales, de conocimiento de los trabajadores.</p> <p>Mecanismos para la denuncia de actos indebidos u oportunidades de mejora por parte de los trabajadores.</p> <p>Canales de denuncias.</p> <p>Libro de reclamaciones físicas y virtuales.</p>
<p>15. La empresa se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.</p>	<p>Informe de reclamaciones de los trabajadores.</p> <p>Norma actualizada para regular la actualización de la página web.</p> <p>Procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información.</p>

5. Componente: Supervisión

El presente componente permite cerrar la implementación del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO dentro de una empresa buscando garantizar la eficacia de los controles implementados y su funcionamiento.

Componente. Supervisión	
Principios	Documento de gestión/evidencias de cumplimiento
<p>16. La empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o</p>	<p>Diagnóstico (línea de base) del control</p>

<p>independientes para determinar si los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO están presentes y en funcionamiento</p>	<p>interno.</p> <p>Lineamientos aprobados para desarrollar acciones de prevención y monitoreo.</p> <p>Informes de evaluación del plan estratégico (objetivos, indicadores, entre otros) y del plan operativo de la empresa.</p> <p>Registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en los procedimientos.</p> <p>Registros de participantes a las capacitaciones sobre el control interno.</p>
<p>17. La empresa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas incluyendo la alta dirección.</p>	<p>Comunicaciones a los responsables sobre las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo, para que adopten los correctivos.</p> <p>Informes de la alta dirección sobre la adopción de medidas correctivas.</p> <p>Reportes de seguimiento a la implementación de recomendaciones de los informes de los órganos conformantes.</p> <p>Registro de deficiencias reportadas por el personal.</p> <p>Procedimiento de autoevaluación sobre la gestión y el control interno de la empresa.</p> <p>Documentos de implementación de las recomendaciones que formulan los OCI.</p> <p>Registro de medidas adoptadas para desarrollar oportunidades de mejora.</p> <p>Evaluación al cumplimiento del plan operativo empresarial.</p>

ANEXO 11. PROCEDIMIENTOS PARA APLICAR ENCUESTAS

SELECCIÓN DE ENTREVISTADOS

Para seleccionar los posibles encuestados es conveniente recurrir a algunas de las técnicas estadísticas relacionadas con la obtención del tamaño de la muestra.

Es importante establecer la población objetivo y si esta puede satisfacer las expectativas que se pretende con la encuesta, así mismo, se debe tener en cuenta la posibilidad de validar la información obtenida.

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

El cuestionario de la encuesta debe contener, entre otra, la siguiente información:

Datos de quien elabora la encuesta.

Objetivos o propósitos de la encuesta.

Instrucciones para su diligenciamiento.

Formato de preguntas.

Opciones de respuesta.

ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Las preguntas que se pueden incluir se consideran de dos tipos, según se muestra a continuación:

Abiertas	Cerradas
Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo que el número de opciones de respuesta puede resultar extenso y variado	Las preguntas cerradas contienen opciones de respuesta que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas, donde las opciones de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al encuestado, quien debe elegir la opción más adecuada; o múltiples, donde la persona puede seleccionar más de una alternativa de

	respuesta que no resulten mutuamente excluyentes. En otras ocasiones la persona tiene que jerarquizar opciones, o asignar un puntaje a una o diversas alternativas.
Ejemplos	
Pregunta abierta: ¿Qué sabe usted sobre del Sistema de Control Interno? Respuesta	<p>Pregunta cerrada dicotómica: ¿Conoce usted el Sistema de Control Interno? Sí No</p> <p>Pregunta cerrada de alternativa múltiple: ¿Cómo tuvo conocimiento del Sistema de Control Interno?</p> <p>Por usted mismo.</p> <p>Por su Jefe.</p> <p>Por la Oficina de Planeamiento.</p> <p>Por la Oficina de Capacitación</p> <p>Otros</p>

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. Algunas veces se incluyen solamente preguntas cerradas, otras veces únicamente preguntas abiertas y en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Una recomendación para construir un cuestionario es que se analice las necesidades de información y así determinar qué tipos de preguntas pueden ser confiables y válidas para obtener dicha información, de acuerdo con la situación de la investigación o estudio

Las preguntas deben reunir, entre otras, las siguientes características:

Deben ser claras y comprensibles para las personas que responden.

Deben referirse preferiblemente a un solo aspecto o relación lógica.

No deben inducir las respuestas

Deben ser elaboradas con un lenguaje que se adapte a quien corresponde.

Deben incluir instrucciones claras y precisas para ser respondidas.

TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS

El método de tabulación, manual o por procesamiento electrónico, debe escogerse antes de terminar el diseño de la encuesta. El diseño de encuesta y la tabulación tienen que ser compatibles. De acuerdo con el objetivo de la evaluación efectuada y al tipo de

respuestas que se espera recibir, debe establecerse un plan por medio del cual será posible tabular las encuestas conforme se vayan recibiendo, en lugar de esperar hasta tenerlas todas. Se debe evitar el interpretar las respuestas. Si estas en alguna de las encuestas son contradictorias, sepárelas para realizar una confirmación directa.

Una confirmación personal directa también puede ser conveniente para unas cuantas respuestas limitadas, como una forma de verificar su validez. Considerando que es muy posible llegar a determinar conclusiones basándose en las respuestas tabuladas, se deben establecer controles para asegurar la precisión de las tabulaciones.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS ENCUESTAS

Es importante validar la información obtenida a través de encuestas, por ejemplo, identificar las respuestas inconsistentes y verificar el registro de los datos para evitar errores en la entrada de los mismos.

Es necesario tener en cuenta en la etapa de planeación el tiempo que se emplea en el proceso de la encuesta, el registro y la validación.

El método empleado para la encuesta, el tamaño de la muestra, el propósito y el diseño de la encuesta debe ser explicado en detalle y discutido entre el equipo de trabajo.

Diseñar la encuesta de tal manera que pueda ser comprendida y diligenciada por personas con diferente perfil académico y laboral.

Preguntas sencillas y directas relacionadas con el tema producen mejores resultados.

Revisar cuidadosamente el borrador de la encuesta para verificar que las preguntas estén relacionadas con el tema y propósito de la encuesta.

Las preguntas de la encuesta deben ser agrupadas en forma lógica.

Las preguntas que requieren respuestas narrativas son poco convenientes, pero no se les puede evitar cuando la información necesaria representa la experiencia de la persona que responde.

El formato de la encuesta debe contar con espacio suficiente para las respuestas, como utilidad no sólo para la persona que contesta sino para quien las tabula.

Es conveniente dejar espacio para cualquier comentario adicional de quien responde la encuesta. Los comentarios no siempre tendrán que ser tabulados, pero pueden proporcionar opiniones útiles.

Las preguntas deben estar formuladas para evitar reacciones defensivas por parte de las personas que responden.

Es aconsejable hacer una prueba de la encuesta con un grupo limitado antes de enviarla a las personas seleccionadas.

Se debe garantizar la confidencialidad de la información suministrada por los encuestados.

MEDIOS PARA APLICAR LA ENCUESTA

Bajo cualquiera de los medios citados a continuación, es necesario realizar la validación de los resultados; en algunos casos es interesante mantener una serie de discusiones posteriores con algunas de las personas que respondieron la encuesta para así validar los resultados y obtener perspectivas adicionales:

Vía correo o de diligenciamiento personal

Este es un medio relativamente económico para llegar a un grupo amplio de personas geográficamente dispersas. La tasa de respuesta es menor al 30%, para que ésta se incremente, el cuestionario debe ser presentado de forma atractiva y debe estar escrito de manera clara y sencilla.

Entrevista personal

Este medio es más apropiado cuando se desean cubrir temas complejos, ya que las entrevistas se pueden guiar hacia preguntas difíciles y a la vez observar las respuestas. Es costoso si el número de personas a entrevistar para obtener un resultado representativo es grande. La tasa de respuesta generalmente es buena.

Entrevista telefónica

Es un medio para cubrir una mayor población de manera rápida. Pueden ser difíciles de validar y controlar, solo es posible hacer preguntas simples. Estas dificultades pueden superarse a través de una buena dirección y planeación de la encuesta.

ANEXO 12. MECANISMOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de la información recopilada permite identificar las debilidades de control que presente el SISTEMA DEL CONTROL INTERNO de la entidad, en relación con los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO. Para ello se recomiendan algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan en el cuadro siguiente:

1. Pruebas selectivas
Permiten simplificar la labor total de evaluación mediante la selección de muestras que a juicio del evaluador sean representativas del alcance total de la revisión. Es factible también que se puedan aplicar técnicas de muestreo con la finalidad de obtener una selección adecuada. A la muestra seleccionada se le aplicarán pruebas con la finalidad de identificar las debilidades de control respectivas. Por ejemplo, de todos los procesos que tiene la entidad se deberán seleccionar algunos. De existir debilidades en éstos, se podrá concluir sobre el resto del universo.
2. Entrevistas
La entrevista es una de las fuentes primarias de información para la obtención de información sobre políticas de control que podrían estar pendientes de implementación. Las entrevistas podrán ser desarrolladas a nivel personal o grupal.
3. Encuestas
Las encuestas son útiles para obtener información estadística sobre una muestra representativa de las unidades de información seleccionadas (técnicos, analistas, especialistas, jefes, gerentes, directores, entre otros) que componen el universo de evaluación. La información que se obtenga como resultado de su aplicación podrá ser organizada de forma cuantitativa y cualitativa. El análisis de esta información permite obtener debilidades de Control Interno que no se hayan podido identificar mediante pruebas o revisiones selectivas. Por ejemplo, se puede desarrollar encuestas de percepción a los funcionarios y servidores públicos de la entidad sobre el funcionamiento del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO en la entidad; los mismos que podrían brindar información sobre el deficiente funcionamiento de algunos controles establecidos por la entidad.
4. Cuestionarios y listas de verificación
El desarrollo de cuestionarios y listas de verificación será con base en criterios, normas

de control, buenas prácticas y otros aspectos adicionales que el evaluador considere que la entidad deba cumplir.

La información que se obtenga como resultado de la aplicación de estas herramientas podrá ser:

Validada a través de pruebas de verificación

Analizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las unidades, gerencias y jefaturas de la entidad.

ANÁLISIS NORMATIVO

Como parte del diagnóstico se realiza un análisis de la normativa interna que existe con respecto con los componentes del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.

Cabe mencionar que, en el marco de la Gestión para Resultados, los instrumentos son aquellas herramientas o medios que sirven a la administración pública para implementar una estrategia de gestión que oriente la acción de los actores públicos y de esta manera generar el mayor valor público posible.

A continuación, se propone un formato para el análisis de los principales instrumentos de gestión:

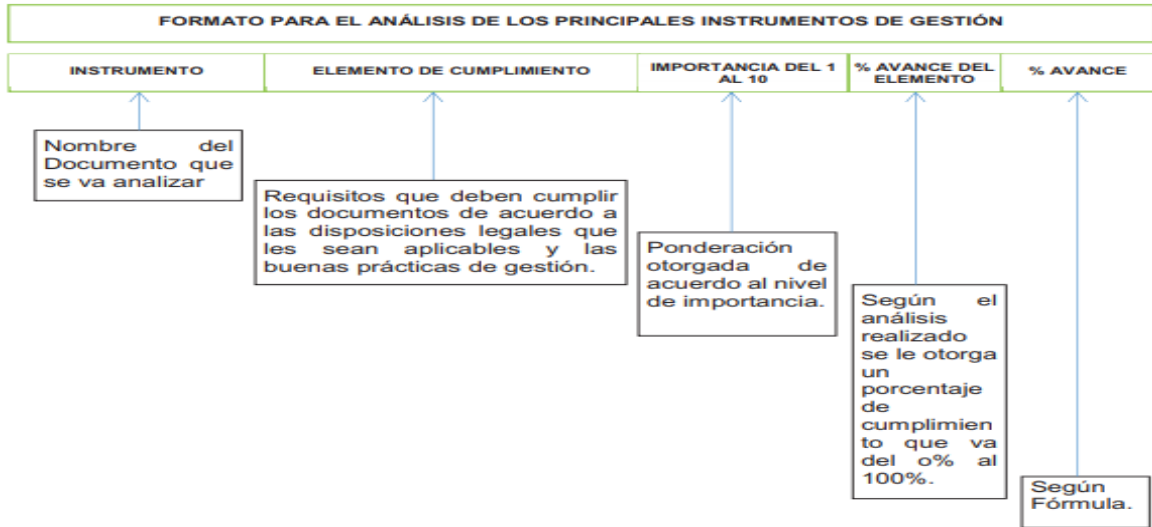


Figura 2. Formato para el análisis de los principales instrumentos de gestión

Ejemplos: A continuación, se muestran algunos instrumentos de Gestión vinculados a la Gestión para Resultados que aportan a la Implementación del Sistema de Control Interno.

INSTRUMENTO	ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Plan estratégico de la empresa	1	Diagnóstico: Caracterización general. Identificación de la situación de la empresa, análisis de los hechos y tendencias (análisis interno y externo).		
	2	Perspectivas de mediano y largo plazo:		
		Visión y Misión institucional		
		Prioridades Institucionales		
		Lineamientos de política institucional		
	Indicadores para la medición del desempeño a			

		nivel de impacto final del período del plan.			
	3	Programación Multianual			
		Objetivos estratégicos generales - indicadores para la medición del desempeño a nivel resultado.			
		Objetivos estratégicos específicos - indicadores para la medición del desempeño a nivel resultado.			
		Acciones permanentes o temporales - indicadores para la medición del desempeño a nivel producto			
		Programación multianual de inversión pública proyectos/ programas.			
	4	Se ha elaborado de acuerdo a las directivas nacionales.			
	5	Se articulan los lineamientos de política nacional, regional, regional específica y provincial.			
	6	Está vinculado a un presupuesto.			
	7	Existe un órgano responsable de su formulación.			
	8	Existe un órgano responsable de			

		su evaluación			
	9	Es evaluado.			
	10	El resultado de la evaluación se hace de conocimiento de la Alta Dirección.			

INSTRUMENTO		ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
	1	Es concordante con los objetivos estratégicos del PEI.			
	2	Existen lineamientos y metodología para su formulación y es concordante con estos			
	3	Refleja las metas presupuestarias que se espera alcanzar para el año fiscal.			
	4	Contiene los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las metas presupuestarias establecidas para dicho período; así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica.			
	5	Existe un órgano responsable de su formulación.			
	6	Existe un órgano responsable de su			

		evaluación			
	7	Su aprobación es oportuna.			
	8	Es evaluado.			
	9	El resultado de la evaluación se hace de conocimiento de la Alta Dirección			

INSTRUMENTO		ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Estructura orgánica	1	Concordante con el ROF			
	2	Se encuentra actualizada			
	3	Responde a las necesidades de la organización			
	4	Favorece la organización horizontal			
	5	Favorece la organización vertical			
	6	La ubicación de los órganos en el diseño es concordante con la normativa vigente			

INSTRUMENTO		ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Manual de organización y funciones	1	Concordante con el ROF			
	2	Coincidencia de los cargos con los indicados en el CAP			

	3	Se asignan las funciones con claridad			
	4	Existe segregación de funciones			

INSTRUMENTO		ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Presupuesto inicial de apertura	1	Alineado con el PEI.			
	2	Alineado con el POI.			
	3	Su estructura considera: 1) Exposición de Motivos 2) Base Legal 3) Prohibición para el año fiscal 4) Estimación de los ingresos (por fuentes de financiamiento) 5) Estimación de los gastos			
	4	La estructura funcional refleja las metas presupuestarias fijadas para el ejercicio.			
	5	Las propuestas de gasto son consistentes con los objetivos institucionales.			
	6	Se distribuye la asignación presupuestaria total de acuerdo a los objetivos que se esperan alcanzar.			

	7	Se proponen actividades y proyectos en concordancia con los objetivos estratégicos del pliego.			
	8	Considera la previsión del gasto de las actividades y proyectos y su forma de financiamiento, dentro de los límites de la asignación presupuestaria total.			
	9	El gasto está orientado a cubrir la mayor cantidad de acciones prioritarias.			
	10	Es aprobado oportunamente e ingresado en el SIAF			

INSTRUMENTO		ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO	IMPORTANCIA DEL 1 AL 10	% AVANCE DEL ELEMENTO	% AVANCE
Plan estratégico de tecnologías de información	1	Realiza un análisis de la entidad (estructura, funcionalidad, etc).			
	2	Toma en cuenta la prospectiva estratégica de la entidad.			
	3	Analiza la participación actual de las TICs en la Entidad y sus principales procesos			
	4	Analiza las arquitecturas de datos, software y tecnología en			

		general.			
	5	Define la cartera de proyectos.			
	6	Prioriza la cartera de proyectos.			
	7	Contiene los lineamientos para la implementación del PETI			
	8	Se encuentra actualizado.			
	9	Se ha formulado de acuerdo los lineamientos establecidos en la normativa vigente.			
	10	Se vincula a un presupuesto.			

ANEXO N° 13: METODOLOGÍA DE RIESGOS

La presente metodología de riesgos es de carácter referencial, por lo que la entidad podrá utilizar la metodología de riesgos más acorde a su organización y a la naturaleza de sus funciones.

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

El proceso de identificación de los riesgos es permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y nace a partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados. La identificación de los riesgos puede darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponden a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos; sin embargo, en ambos casos se definen los objetivos respectivos.

1.1. Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

La metodología de identificación de riesgos en una entidad puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La entidad podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. A

continuación, se presenta una serie de herramientas y técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

Técnicas de recopilación de información	
Tormenta de ideas	<p>La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad. El Equipo de Trabajo Operativo realiza esta técnica con funcionarios y servidores públicos de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Ello a fin de generar ideas acerca de los riesgos de la entidad bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgo preestablecidas. Ejemplo de aplicación de técnica Tormenta de ideas:</p>
	<p>Requerimientos</p> <p>Un problema que solucionar (identificación de riesgos) - Un grupo con potencial para trabajar en equipo.</p> <p>Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco y diez personas (por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros)</p> <p>Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y</p> <p>Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.</p> <p>Reglas básicas</p> <p>El facilitador dirige cada sesión.</p> <p>El facilitador pide sugerencias de los participantes.</p> <p>No se permite la crítica (a las sugerencias de cualquiera) por parte de nadie y</p> <p>Todas las sugerencias se registran en la pizarra (incluso las disparatadas)</p> <p>Procedimientos</p> <p>1. Definir el problema: (identificación de riesgos)</p> <p>Pida sugerencias sobre el problema.</p> <p>No permita las críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie.</p> <p>Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.</p>

	<p>Agrupe los riesgos similares o relacionados, y después</p> <p>Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (empezando por los más importantes).</p> <p>2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:</p> <p>Los riesgos</p> <p>Las causas o efectos</p> <p>El impacto</p> <p>La probabilidad</p> <p>Controles existentes</p>	
Técnica Delphi	<p>Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una determinada materia. Los expertos en riesgos participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de la entidad.</p> <p>Las respuestas obtenidas son luego resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que realicen comentarios adicionales. Al cabo de pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. Asimismo, la técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado</p> <p>Ejemplo de aplicación de Técnica Delphi:</p>	
	<p>Los pasos que se llevan a cabo para garantizar la calidad de los resultados, usando la técnica Delphi, son los siguientes:</p>	
	<p>Fase 1: Formulación del problema</p>	<p>Consiste en definir con precisión el campo de investigación para estar seguros de que los expertos consultados y reclutados poseen las mismas nociones de este campo.</p>
	<p>Fase 2: Elección de expertos</p>	<p>Los expertos serán elegidos por su capacidad de encarar el futuro y conocimientos sobre el tema consultado. La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente, por lo que sus opiniones son anónimas; así pues, se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión distorsionada por un proceso de grupo.</p>
	<p>Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios</p>	<p>Se formulan cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad). En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Si/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/ Muy en desacuerdo) y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando</p>

		de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.	
	Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios	El cuestionario es enviado a los expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25).	
	El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la segunda consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la tercera consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto turno de preguntas, permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones.		
Cuestionarios y encuestas	Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deberán considerar, centrandó su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.		
Entrevistas	Entrevistar a participantes experimentados e interesados en la materia de riesgos así como aquellos funcionarios involucrados en los principales procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos.		
	Esta técnica permite, a través del análisis interno (fortaleza y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad. Ejemplo de formato para análisis interno:		
	FACTORES	DEBILIDADES	SITUACIÓN DE RIESGO
	Capacidad Directiva		
	Imagen que proyecta los Directivos de la entidad		
	Capacidad de definición del Planes Estratégicos y Operativos		
	Comunicación y control directivo a la operación de la		

	entidad		
	Aprobación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno		
	Capacidad tecnológica		
	Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
	Capacidad de innovación		
	Nivel de integración de sus sistemas computarizados		
	Controles existentes sobre la tecnología aplicada		

1.2 Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta como mínimo los siguientes conceptos:

Clasificación del riesgo	
Riesgo estratégico	Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.
Riesgo operativo	Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
Riesgo Financiero	Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.
Riesgos de cumplimiento	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante

	la comunidad
Riesgos de corrupción	Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
Riesgos de tecnología	Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.

1.3 Registro de riesgo

Para el análisis de los riesgos, se establece un registro de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

Ejemplo de formato de identificación de riesgos:

Registro de identificación de riesgos					
Empresa:					
Fecha:					
Proceso:					
Sub proceso	Objetivo del sub proceso	Riesgo	Tipo de riesgo	Causas (factores internos e internos)	Efectos / consecuencias

ANEXO N° 14: ESTRUCTURA DE INFORME DE DIAGNÓSTICO

INFORME N° [...] /XXX-XXX

PARA:

[Nombres y apellidos completos]

[Titular de la entidad]

DE:

[Nombres y apellidos completos]

[Titular de la entidad]

ASUNTO: Informe de diagnóstico del Sistema de Control Interno en [Nombre de la entidad]

FECHA: [Ciudad], [dd] de [mm] de [año]

1. ANTECEDENTES

1.1. Origen

1.2. Objetivos

1.3. Alcance

2. BASE LEGAL

3. OBJETIVO

4. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- 4.1. Actividades previas
- 4.2. Recopilación de información
- 4.3. Análisis de la información
- 4.4. Identificación de brechas y oportunidades de mejora a nivel de entidad
 - 4.4.1. Componente: Ambiente de Control
 - 4.4.2. Componente: Evaluación de Riesgos
 - 4.4.3. Componente: Actividades de Control
 - 4.4.4. Componente: Información y Comunicación
 - 4.4.5. Componente: Supervisión
- 4.5. Identificación de brechas y oportunidades de mejora a nivel de procesos o unidades orgánicas

5. ASPECTOS A IMPLEMENTAR

6. CONCLUSIONES

7. RECOMENDACIONES

ANEXO N° 15: MODELO DE PLAN DE TRABAJO PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS

EMPRESA:	
-----------------	--

OBJETIVO:	
------------------	--

N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR				RECURSOS REQUERIDOS	CRONOGRAMA DE TRABAJO			DIAGRAMA DE GANTT									
		Nombre apellido	y Cargo	Datos de contacto			Fecha de inicio	Fecha de término	Acciones específicas	[Mes – año]					[n]				
				Correo electrónico	N° de celular y teléfono fijo-anexo					S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5
(1)	(2)	(3)				(4)	(5)	(6)	(7)										
1	Elaborar una directiva referida a la elaboración oportuna del Cuadro Consolidado de Necesidades y su vinculación con el Plan Operativo Institucional y las fases del proceso presupuestario.																		
n																			

ANEXO N° 16: ESTRUCTURA DE INFORME DE PLAN DE TRABAJO

INFORME N° [...] /XXX-XXX

PARA:

[Nombres y apellidos completos]

[Titular de la entidad]

DE:

[Nombres y apellidos completos]

[Presidente del Comité Control Interno]

ASUNTO:

Informe de plan de trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno en
[Nombre de la entidad]

FECHA: [Ciudad], [dd] de [mm] de [año]

1. ANTECEDENTES

2. OBJETIVO

3. METODOLOGÍA

a. Criterios de priorización

4. PLANES DE ACCIÓN

5. CONCLUSIONES

6. RECOMENDACIONES

7. ANEXOS

ANEXO N° 17: CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO A NIVEL EMPRESA

Se inicia con el diseño e implementación de aquellos controles que afectan al mismo tiempo a toda la entidad es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización. Se establecen las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales.

Asimismo, se efectúa de manera previa a la implementación a nivel de procesos, ya que si no se diseñan e implementan los controles adecuados que afectan al funcionamiento organizacional de la entidad no tendrá sentido establecer o diseñar controles que afecten a las actividades de los procesos ya que los mismos no garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales; por ejemplo: Si no se cuenta con un adecuado plan estratégico que defina claramente los objetivos institucionales en cumplimiento de la misión, no se podrán establecer procesos y actividades eficaces que produzcan logros y metas, de igual modo, el no establecer políticas que fomenten y controlen los actos ética e integridad en los funcionarios y servidores públicos, no se podrá garantizar la disminución actos de corrupción en las operaciones

De esta manera el análisis propuesto comienza con implementar primero el SISTEMA DEL CONTROL INTERNO a nivel entidad para luego descender a implementar los controles que regulan a los procesos y actividades.

De otro lado los resultados Recuperados en la etapa de planificación serán de utilidad para definir las políticas y disposiciones de control necesarias a implementar.

ANEXO N° 18: CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE PROCESOS

La adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad es fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a este nivel. El tener identificados los procesos contribuye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones, y el analizarlos permite mejorar y corregir las desviaciones.

Para efectos de implementar el SISTEMA DEL CONTROL INTERNO a nivel de procesos es necesario que las entidades cuenten con la identificación y documentación de sus procesos, así como la implementación de las políticas y directivas necesarias que permitan la gestión por procesos en la entidad.

La entidad define y prioriza los procesos que resulten más relevantes o críticos para el logro de sus objetivos. Dado que un proceso tiene la capacidad de cruzar horizontal y verticalmente a toda la entidad nos va a permitir conocer a toda la entidad y focalizarnos en:

Identificar los puntos críticos de riesgo operativo del proceso

Evaluar las tres “E” (eficiencia, eficacia y economía) de la entidad sobre la base de objetivos estratégicos institucionales

Identificar y proponer acciones preventivas de la ocurrencia de eventos no deseados (riesgos) y que sean preponderantes sobre los correctivos

Promover la adopción de mejoras evitando su proliferación

Proponer mecanismos de autocontrol y autoevaluación.

ANEXO N° 19: REPORTE DE EVALUACIÓN POR ETAPA – FASE DE PLANIFICACIÓN

REPORTE DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FASE DE PLANIFICACIÓN				
DATOS GENERALES				
Empresa:				
Titular de la empresa:				
Fecha del reporte:				
FASE DE PLANIFICACIÓN				
Etapa I: Acciones preliminares				
Actividades	Implementado	En proceso	Pendiente	Medio de verificación
1. Suscribir acta de compromiso				
2. Conformar Comité de Control Interno				
3. Sensibilizar y capacitar en Control Interno				
Etapa II: Identificación de brechas				
4. Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
5. Realizar el diagnóstico del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				

Etapa III: Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas				
6. Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
COMENTARIO				

FIRMAS Y VISTOS
Firmado y visado por el presidente y miembros del Comité Control Interno.

Leyenda:

Implementado: Cuando se ha aprobado y cumplido con la actividad. Debe existir sustento.

En proceso: Cuando se está ejecutando la actividad.

Pendiente: Cuando no se ha realizado acción respecto a la actividad.

Medio de verificación: Documento que sustenta la actividad implementada.

ANEXO N° 20: REPORTE DE EVALUACIÓN TRIMESTRAL – FASE DE EJECUCIÓN

REPORTE DE EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FASE DE EJECUCIÓN				
DATOS GENERALES:				
Empresa:				
Titular de la empresa:				
Fecha del reporte:				
FASE EJECUCIÓN:				
Etapa IV: Cierre de brechas				
Actividades	Implementado	En proceso	Pendiente	Medio de verificación
7. Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo				
COMENTARIO:				

Leyenda:

Implementado: Cuando se ha aprobado y cumplido con la actividad. Debe existir sustento.

En proceso: Cuando se está ejecutando la actividad.

Pendiente: Cuando no se ha realizado acción respecto a la actividad.

Medio de verificación: Documento que sustenta la actividad implementada.

FIRMAS Y VISTOS

Firmado y visado por el presidente y miembros del Comité Control Interno.

ANEXO N° 21: INFORME FINAL

INFORME FINAL DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
DATOS GENERALES				
Empresa:				
Titular de la empresa:				
Pliego:				
Fecha del reporte:				
FASE DE PLANIFICACIÓN				
Etapa I: Acciones preliminares				
Actividades	Implementado	En proceso	Pendiente	Medio de verificación (*)
1. Suscribir acta de compromiso				
2. Conformar Comité de Control Interno				
3. Sensibilizar y capacitar en Control Interno				
Etapa II: Identificación de brechas				
4. Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
5. Realizar el diagnóstico del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
Etapa III: Elaborar el Plan de Trabajo para el cierre de brechas				
6. Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del				

SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
COMENTARIO				
FASE DE EJECUCIÓN				
Etapa IV: Cierre de brechas				
Actividades	Implementado	En proceso	Pendiente	Medio de verificación (*)
7. Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo				
COMENTARIO				
FASE DE EVALUACIÓN				
Etapa V: Reportes de evaluación y mejora continua				
Actividades	Implementado	En proceso	Pendiente	Medio de verificación (*)
08. Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
09. Elaborar un informe final				
10. Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SISTEMA DEL CONTROL INTERNO				
COMENTARIO				

FIRMAS Y VISTOS

Firmado y visado por el presidente y miembros del Comité Control Interno.

ANEXO 22. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Contraloría General de la República, a través de la Subgerencia de Control Interno, tiene a su cargo el desarrollo de actividades dirigidas a formular la normativa técnica para promover la aplicación del Control Interno en las entidades del Estado. Asimismo, elaborar y proponer herramientas metodológicas para facilitar el desarrollo de las actividades que forman parte de la secuencia de implementación del Sistema de Control Interno (SCI), según señala la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado" (Capítulo 7. Disposiciones Específicas, acápite 7.1 Modelo de implementación del Sistema de Control Interno).

La aplicación de la herramienta de diagnóstico del SCI es opcional y constituye una herramienta útil para desarrollar la Actividad 5. Realizar el Diagnóstico del SCI, de la Etapa II - Identificación de Brechas correspondiente a la Fase de Planificación, del Modelo de Implementación del SCI, antes referido.

Consta de un cuestionario de 41 preguntas, clasificadas en función a los cinco componentes del SCI. La cantidad de preguntas por componente se presenta en el cuadro siguiente:

Componente del SCI	N° preguntas
Ambiente de Control	10
Evaluación de Riesgos	11
Actividades de Control	5
Información y Comunicación	9
Supervisión	6
TOTAL	41

Para dar respuesta al cuestionario, es recomendable propiciar un mecanismo dinámico mediante reuniones de coordinación entre el responsable y los funcionarios competentes de las diferentes unidades orgánicas, en las que participe el Comité de Control Interno, con la finalidad de garantizar que las respuestas reflejen, con la mayor aproximación posible, la situación actual del SCI en las entidades.

OPCIONES DE RESPUESTA

La herramienta de diagnóstico del SCI tiene tres opciones de respuesta:

SI	NO	N/A
----	----	-----

a) De brindar una respuesta afirmativa (**SI**), significa que sobre ese elemento su entidad no tiene una brecha de control interno, por lo cual se sugiere sustentar para cada respuesta la información del Medio de Verificación, según datos adjuntos, para ello se ha creado una columna adicional "**SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION**" para que realicen la validez del instrumento.

Información del Medio de Verificación

Nombre del documento _____

Fecha de emisión o última actualización _____

Nombre del funcionario que la elaboró o aprobó _____

Cargo del funcionario que la elaboró o aprobó _____

b) De brindar una respuesta negativa (**NO**), se estaría revelando una brecha de control interno, para lo cual tendría que formularse la actividad para superarla en el Plan de Trabajo para el Cierre de Brechas, el cual sigue manteniendo la misma estructura establecida en la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado".

c) De brindar una respuesta **NO APLICA (N/A)**, sería recomendable que la entidad exponga los argumentos, en la columna "**JUSTIFICACION NO APLICA**".

JUSTIFICACION

No Aplica por las razones siguientes:

Sobre su registro

Las entidades que opten por su aplicación, registran el archivo Excel que contiene la herramienta de diagnóstico del SCI, a través del aplicativo Sistema de Seguimiento y Evaluación de Control Interno – SISECI, Módulo Secuencia de Implementación, Actividad 5 – Diagnóstico del SCI y, el Plan de Trabajo en la Actividad 6 – Elaborar el Plan de Trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI. De esta forma, la CGR les brinda una ayuda metodológica para superar las actividades antes mencionadas y procederían a iniciar la ejecución del Plan de Trabajo (Actividad 7), según los plazos que tengan a bien establecer.

Funcionario designado para la aplicación del cuestionario

Se recomienda que el responsable designado por la entidad, se asegure que las respuestas realizadas por los funcionarios reflejen el real estado situacional del control interno y que los medios de verificación sean fuentes confiables de que las brechas han sido superadas.

La responsabilidad debería abarcar hasta el momento en que la herramienta de diagnóstico del SCI sea registrada en el Módulo Secuencia de Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Control Interno – SISECI, en la Actividad 5 – Diagnóstico del SCI y el Plan de Trabajo, en la Actividad 6 – Elaborar el Plan de Trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI.

ANEXO 23 HOJA DE OBSERVACIÓN



HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:

Marcar con un aspa (X)

	SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACION	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION	JUSTIFICACION NO APLICA
I. AMBIENTE DE CONTROL						
1.1. Filosofía de la Dirección						
1. En su entidad, ¿está en funcionamiento el Comité de Control Interno?.				ACTA DE SESION		
2. Los acuerdos adoptados en las sesiones del Comité de Control Interno, ¿son ejecutados por las unidades orgánicas responsables?.				ACTA DE SESION CON SEGUIMIENTO DE ACUERDOS		
3. En los últimos doce meses, ¿se han realizado eventos de sensibilización en control interno al personal de la entidad?.				LISTAS DE PARTICIPANTES		
1.2. Administración Estratégica						
4. ¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos por unidad orgánica?.				INFORMES		
5. ¿Existen responsables designados en las unidades orgánicas para el seguimiento de las metas y objetivos estratégicos?.				DOCUMENTO DE DESIGNACION		
1.3. Asignación de autoridad y responsabilidad						
6. ¿La entidad cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos (MPP), actualizado y aprobado, según el perfil de competencias?.				DOCUMENTO APROBATORIO		
7. ¿La entidad tiene definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en un Mapa de Procesos aprobado?.				DOCUMENTO APROBATORIO		
8. ¿La entidad tiene desarrollados los flujogramas de los procesos que considera prioritarios?.				DOCUMENTO APROBATORIO		
1.4. Integridad y valores éticos						
9. ¿Existe un Código de Ética y Conducta aprobado y difundido entre el personal?.				DOCUMENTO APROBATORIO		
10. ¿En el último año, la Alta Dirección y los demás niveles de mando han realizado acciones, para sensibilizar al personal sobre el marco de principios, valores y ética que deben regir la conducta de los funcionarios de su entidad?.				LISTAS DE PARTICIPANTES		

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:

Marcar con un aspa (X)

	SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACION	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION	JUSTIFICACION NO APLICA
II. EVALUACION DE RIESGOS						
2.1. Contexto Estratégico						
1. ¿La entidad tiene definidos los objetivos que desarrollen la misión institucional?.				PEI APROBADO		
2. ¿Las unidades orgánicas de la entidad tienen definidos objetivos y metas específicas en correspondencia con los objetivos institucionales?.				POI APROBADO		
3. ¿La entidad cuenta con una política de gestión de riesgos aprobada?.				DOCUMENTO APROBATORIO		
2.2. Identificación de los Riesgos						
4. ¿La entidad ha identificado riesgos de corrupción en sus procesos prioritarios?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
5. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión del planeamiento estratégico?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
6. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión de recursos humanos?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
7. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de gestión de la inversión pública?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
8. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de contrataciones?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
9. ¿Se encuentran identificados los riesgos del proceso de presupuesto público?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
10. ¿Se encuentran identificados los riesgos de los procesos misionales (órganos de línea)?.				INVENTARIO DE RIESGOS		
2.3. Análisis de riesgos						
11. ¿La entidad cuenta con un Mapa de Riesgos aprobado (riesgos altos, medios y bajos)?.				DOCUMENTO APROBATORIO		

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:

Marcar con un aspa (X)

	SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACION	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION	JUSTIFICACION NO APLICA
III. ACTIVIDADES DE CONTROL						
3.1. Evaluación Costo-Beneficio						
1. ¿La entidad realiza evaluación costo-beneficio de las medidas de control de riesgos, previamente a su implementación?				ESTUDIOS APROBADOS		
3.3. Tratamiento de los riesgos						
2. ¿La entidad ha implementado mecanismos de control para reducir la probabilidad y/o atenuar el impacto de los riesgos?				MATRIZ DE RIESGOS APROBADA		
3. ¿Se programan y asignan responsables y recursos para la implementación de los controles?				PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS APROBADO		
4. ¿Se producen informes o reportes para evaluar la efectividad de los controles implementados?				INFORMES O REPORTES		
3.4. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación						
5. ¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos documentados para la administración de los sistemas de información?				POLITICA O PROCEDIMIENTO APROBADO		
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACION						
4.1. Funciones y características de la información						
1. ¿Se cuenta con algún reporte o informe en donde se analicen los riesgos de los procesos prioritarios?				INFORMES O REPORTES		
4.2. Información y responsabilidad						
2. ¿Se cuenta con directivas internas que definan claramente la responsabilidad para la administración de los sistemas de información y su operación?				DIRECTIVA APROBADA		
4.3. Calidad y Suficiencia de la información						
3. ¿La entidad cuenta con medios disponibles para recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de las diversas partes interesadas y se analizan para la mejora de la prestación de los servicios?				INFORMES DE CALIDAD		

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:

Marcar con un aspa (X)

	SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACION	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION	JUSTIFICACION NO APLICA
4.4. Flexibilidad al cambio						
4. ¿La entidad produce informes periódicos de satisfacción del cliente externo?.				INFORMES APROBADOS		
4.5. Archivo Institucional						
5. ¿La entidad cuenta con procedimientos documentados de administración del archivo institucional (correspondencia, documentación técnica y administrativa)?.				PROCEDIMIENTO APROBADO		
4.6. Comunicación interna y externa						
Interna						
6. La entidad ha implementado procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.				PROCEDIMIENTO APROBADO		
7. Existen procedimientos documentados y/o directivas aprobados sobre uso de internet y correo electrónico				PROCEDIMIENTO O DIRECTIVA APROBADA		
Externa						
8. ¿Se cuenta con procedimientos aprobados para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública)?.				PROCEDIMIENTO APROBADO		
9. ¿La entidad ha definido indicadores para medir el resultado e impacto de la prestación de los servicios en su cliente externo?.				FICHAS DE INDICADORES APROBADAS		
V. SUPERVISION						
5.1. Prevención y monitoreo						
1. ¿Se monitorean los procesos y operaciones para conocer oportunamente si estos se realizan de forma adecuada?.				INFORMES APROBADOS		
5.2. Seguimiento de resultados						
2. ¿Se elaboran informes de revisión periódica de procesos y se documenta la mejora de los procesos?.				INFORMES APROBADOS		



HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Responder a las siguientes preguntas:

Marcar con un aspa (X)

	SI	NO	N/A	MEDIO DE VERIFICACION	SUSTENTO MEDIO DE VERIFICACION	JUSTIFICACION NO APLICA
3. ¿La entidad cuenta con un Plan de Acción aprobado para la implementación de recomendaciones producto de los informes de auditoría y su seguimiento?				PLANES DE ACCION		
4. ¿Las deficiencias y problemas detectados en la gestión se canalizan a los responsables para que se adopten las medidas correctivas?				INFORMES APROBADOS		
5. ¿La Alta Dirección supervisa regularmente la adopción de las medidas correctivas y sus resultados?				INFORMES APROBADOS		
5.3. Compromisos de mejora						
6. ¿Las instancias de supervisión competentes, verifican que los compromisos de mejora de los procesos se ejecuten oportunamente?				INFORMES APROBADOS		

ANEXO 24 FACTURAS PROVISIONADAS



**IMPORTACIONES
DREYCOM** E.I.R.L.

VENTA DE ACCESORIOS PARA CELULARES AL POR MAYOR Y MENOR
VENTA DE PROTECTORES CON DISEÑO, FLY COVER, AUDÍFONOS, MICAS Y OTROS

DREYCOM

ATENDEMOS PEDIDOS A PROVINCIAS
F: Av. Abancay N° 951 Tda. 302, Lima, Lima - Lima
Cel.: 945965690 981550916 / Telf.: 01 -426-4847

R.U.C. 20554521216

FACTURA

0001 - Nº 002661

Fecha: 29/12/2016

[001-0002661]

Señor(es): Lead & Gym Technology S.A.C.

Dirección: Av. Pedro Ruiz 948 826, Chiclayo, Chiclayo, Lambayeque

R.U.C. N° 20600254724

Guía Rem. N°

Código de Vendedor 03

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	IMPORTE
160	Unidad Protector de silicona con tapa / SAMSUNG J1 MINI 2016	3.5000	560.00
400	Unidad Protector de silicona con tapa / SAMSUNG A52016	3.5000	1,400.00
2,630	Unidad Protector de silicona con tapa / SAMSUNG A9	3.5000	9,205.00
1,000	Unidad Protector de silicona con tapa / LG G4 MINI	3.5000	3,500.00
400	Unidad Protector de silicona con tapa / SONY C5	3.5000	1,400.00
410	Unidad Protector de silicona dura color / G2 MINI	2.8000	1,148.00

Son: Diecisiete mil Doscientos Trece con 00/100 Soles S.E.U.O.

IGV:18%	VALOR DE LA VENTA	DSCTO.	I.G.V.	TOTAL FACTURA
NETO A PAGAR	14,587.29	0.00	2,625.71	S/17,213.00

FIGUEROA ROSADO YSIDRO SOTIL
RUC: 10074843552
Serie: 0001 del 2001 al 3000
Aut. N°: 12386584023 F. I. 16/06/2016

CANCELADO

Fecha:

p. IMPORTACIONES DREYCOM E.I.R.L.

ADQUIRENTE O USUARIO



R.U.C. Nº 20512096990

FACTURA

0004 - Nº 045804

Grupo Tecnologías S.A.

Suc. Chiclayo: Av. Sesquicentenario Nº 847, Lambayeque - Chiclayo - Chiclayo - Telf.: (074) 20-4818 - 22-3650
 Principal: Calle Las Agatas 213, Urb. Balconcillo - La Victoria - Lima Telf.: (01) 470-8000
 www.tecnologies.com.pe www.altroncomputer.com www.altrondesign.com

Fecha: 30 November 2016
 Señor (es): LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C
 Domicilio: AV. PEDRO RUBI Z 948 CHICLAYO CHICLAYO

R.U.C.: 20500264724

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	PRECIO TOTAL
24.00	TAB ALT 7 SO-708 AZUL 1G/8G	40.12	962.88
15.00	TAB ALT 7 SO-708 BLA 1G/8G	34.00	510.00
24.00	TAB ALT 7 SO-708 MOR 1G/8G	34.00	816.00
11.00	TAB ALT 7 SO-708 NEG 1G/8G	34.00	374.00
7.00	TAB ALT 7 SO-708 ROSA 1G/8G	34.00	238.00
19.00	TAB ALT 7 SO-708 VER 1G/8G	34.00	646.00

SON CUATRO MIL DOCE CON 00/100 DOLARES AMERICANOS

CORP. CREAGRAMA E.I.R.L. R.U.C. 20622571453 Serie 0004 del 45001 al 48000 F.I. 2016 Aut. Nº 0417.348021

Vº Bº

CANCELADO

Chiclayo,de.....del.....

VCRUZ

SUB-TOTAL	3400.00
I.G.V.	612.00
TOTAL	4012.00

ADQUIRENTE O USUARIO

RECIBI CONFORME:

NOMBRE:

D.N.I.

FIRMA

DESTINATARIO

ANEXO 25. GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE

Explíquenos como está organizada la empresa.

¿La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios?

¿Conoce usted toda la mercadería que se mantiene en su almacén?

¿Cada que tiempo se realizan los inventarios en su almacén?

¿Sabe usted cual es el producto que tiene mayor rotación?

¿Cree usted que las instalaciones son las más adecuadas?

¿Los trabajadores encargados de almacén cuentan con las herramientas necesarias para realizar un buen trabajo?

¿Tiene usted conocimiento de algún método de control de existencias?

¿Me podría decir que tipo de comunicación existe entre el encargado de almacén y usted?

¿Podría hacer mención una fortaleza y una debilidad?

ANEXO 26. GUÍA DE ENTREVISTA AL CONTADOR

¿La contabilidad de la empresa es interna o externa?

¿Existe alguna persona que se encargue de realizar el control y registro de las operaciones?

¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a precios, condiciones y calidad?

¿Existe alguna persona que este constantemente y se haga cargo del área de almacén?

¿Se practican inventarios físicos?

¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?

ANEXO 27. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY

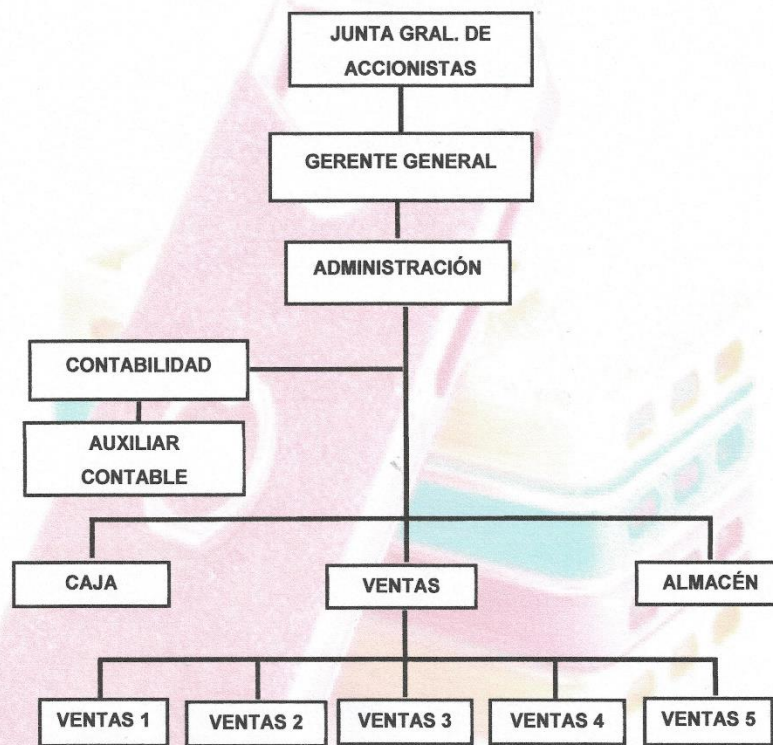


LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C.

Ruc: 20600254724

Venta de equipos móviles, accesorios y repuestos de diferentes marcas y modelos.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LEAD & GYM TECHNOLOGY



Fuente: Empresa Lead & Gym Technology


LEAD & GYM TECHNOLOGY S.A.C.
Ruc: 20600254724
Alex Delgado Chavez
Gerente General

AV. JOSE BALTA N° 1154 - CHICLAYO
Celular: 954838436



Trujillo, 01 de Julio 2017.

Estimados Señor:

Rodriguez Chirinos Jose Miguel

PRESENTE.

De nuestra mayor consideración:

Previo a un cordial saludo, y conocedores del interés que tiene su empresa en contar con un software contable que este actualizado, sea fácil de usar, ágil en la generación de análisis, entre otros; le hago llegar la presente propuesta de venta de licencia de uso de Software Modular CONTASIS.

CONTASIS SAC. Es una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de soluciones Tecnológicas para los Negocios. Nuestra organización está conformada por profesionales altamente calificados y especializados en Contabilidad, Informática y Organización de Empresas, con experiencia de más de Quince años prestando servicios a importantes empresas privadas y públicas en nuestro país.

SUITE CONTASIS – El sistema experto, es un sistema de última generación desarrollado con tecnología de sistemas expertos que son parte de la Inteligencia Artificial y cuyas principales características son: fácil manejo (permite el uso por parte de no contables), reduce costos y eleva la productividad y el control de las operaciones (por su enorme rapidez y automatización), constante actualización de versiones por cambios de disposiciones legales, tributarias y contables.

Quedamos a su disposición para absolver sus consultas y atender sus requerimientos.

Atentamente,

CPC. GERMAN MONTES BALTODANO

REPRESENTANTE TRUJILLO

CEL Y RPM: #949444922 - TEL: 044-202387

JR. GINEBRA Nº 396 URB. SANCHEZ CARRION



PRECIOS Y CONDICIONES:

CONTASIS S.A.C. establece una política de precios que privilegia labores de “personalización” de cada uno de los Sistemas o Módulos a los requerimientos de sus usuarios, por ello diferencia entre el costo de la licencia de cada software (a precios más bajos del mercado) y el costo de adecuación a los requerimientos específicos de cada cliente (Implementación de los sistemas).

CUOTA DE ACTUALIZACIÓN ANUAL:

- LICENCIA SERVIDOR (PRINCIPAL) S/ 887.00 – Este importe puede variar por efecto del tipo de cambio del dólar o modificación de precio.
- LICENCIA TERMINAL (USUARIO) S/ 273.00 – Este importe puede variar por efecto del tipo de cambio del dólar o modificación de precio.

M O D U L O	02 PC	LICENCIA ADICIONAL EN RED	LICENCIA ADICIONAL FUERA RED O SERVER
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERO	S/ 4,300.00	S/ 795.00	S/ 1,600.00
GESTION COMERCIAL E INVETARIOS	S/ 4,300.00	S/ 795.00	S/ 1,600.00
GESTION DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	S/ 4,300.00	S/ 795.00	S/ 1,600.00
GESTION DE PLANILLAS Y RR.HH	S/ 5,300.00	S/ 795.00	S/ 1,600.00

Todos los precios incluyen venta de software y servicios por lo tanto en forma proporcional se emitirá factura y recibo por honorarios.

- Precios incluido los impuestos de ley.
- Los módulos se pueden vender en forma independiente

EL PRECIO INCLUYE:

<ul style="list-style-type: none">▪ Demostración (Trujillo).▪ Instalación (Trujillo).▪ Licencias para 02 Pc. Para trabajo en Red.▪ Capacitación in house.▪ Configuración de Libros Contables por una vez.	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementación (Trujillo).▪ Actualización del Sistema por un año.▪ Soporte por un año en Trujillo.▪ Cursos de Actualización.
---	---

OFERTA:

COTIZACIÓN VALIDA HASTA EL 15/07/2017.

CONDICIONES DE PAGO:**CONTADO:**

7% DE DESCUENTO.

CRÉDITO:

INICIAL 50%

SALDO 02 CUOTA A 30 DÍAS Y 60 DÍAS.

CAPACITACIÓN: 08 Horas académicas por cada módulo, incluidas en el costo del software

Si la capacitación o implementación se hace fuera de la ciudad de Trujillo, la empresa usuaria asumirá los viáticos y gastos generales.