



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN  
LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA AGENCIA BCP DE  
JAÉN – 2015”**

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

**Autor (es):**

**Bach. Gonzales Tapia Elsa Liz**

**Bach. Rangel Granda Roxana**

**Asesor:**

**Dr. Pérez Martinto Pedro Carlos**

**Línea de investigación:**

**Auditoria**

**Pimentel – Perú**

**2019**

# **“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA AGENCIA BCP DE JAÉN – 2015”**

**Aprobación de la Tesis:**

---

DR. PEDRO CARLOS PÉREZ MARTINTO  
Asesor

---

DR. LUIS ALBERTO CRUZ MENDOZA  
Presidente

---

Dr. PEDRO CARLOS PÉREZ MARTINTO  
Secretario

---

CPC. EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a Dios, a nuestros padres que con su ejemplo luchador, sacrificio nos dieron las fortalezas necesarias y apoyo incondicional, para que hiciéramos posible la culminación de tal anhelada carrera profesional.

**LAS AUTORAS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por la vida, a nuestros padres, familiares, a nuestro docente, los cuales estuvieron desde el principio hasta el final, con sus consejos, su apoyo incondicional y su fe puesta en nosotras, a nuestros compañeros y jefes de trabajo los cuales nos brindaron la información necesaria y colaboraron para la culminación de esta tesis.

Les estaremos agradecidos por siempre ya que contribuyeron en el logro de unos de nuestros más grandes anhelos y de ese modo así concretamos y finalmente culminamos nuestra carrera profesional.

**LAS AUTORAS**

## RESUMEN

El presente trabajo denominado “IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTION OPERATIVA EN LA AGENCIA BCP DE JAEN – 2015.”, es una es una investigación de tipo Descriptiva Explicativa siendo el problema ¿Cómo implementar el control interno en la Gestión Operativa del área de Ventanilla en el Banco de Crédito - Jaén? Cuyo objetivo General fue Proponer un sistema de control interno para la Gestión Operativa en el área de ventanilla en la agencia del Banco de Crédito en la Ciudad de Jaén.

Se llegó a la conclusión, acerca del desempeño de los Promotores de Servicios del BCP no se desarrolla de manera eficiente, del tal modo que el servicio ofrecido por los Promotores en muchos casos no es oportuno y aun así se le brinda al cliente, por ello se recomienda aplicar los métodos de control interno en el cual se evalúe el grado de productividad y eficiencia del promotor de servicio en el área de Ventanilla, como también realizar un estudio y control de tiempos de espera con la finalidad que no demoren en brindar el servicio.

De esta manera determinar los factores que influyen para que el control interno se constituya en una herramienta de gestión, que asegure la consistencia y confiabilidad de las operaciones e información que se ofrece en el Banco de Crédito.

**PALABRAS CLAVE:** Control Interno, Satisfacción del cliente, Atención oportuna, Banco de Crédito – Jaén.

## **ABSTRACT**

This paper called "implementation of internal control in the operational management BCP IN AGENCY OF JAEN - 2015" is a descriptive research Explanatory being the problem How to implement internal control in the operational management of ventanilla area the Bank of Credit - Jaen? Its general objective was to propose a system of internal control to operational management in the area in the window of the Bank of Credit agency in the city of Jaen.

He concluded, on the performance of the Promoters Services BCP is not developed efficiently, the so that the service offered by developers in many cases is not appropriate and still it is provided to the customer, why It is recommended to apply the methods of internal control in which the degree of productivity and efficiency of the service is assessed promoter in the ventanilla area, as well as a study and control of timeouts in order not to delay in providing the service.

Thus determine the factors that influence internal control should become a management tool that ensures the consistency and reliability of operations and information provided in the Bank of Credit.

**KEYWORDS:** Internal Control, Customer Satisfaction, timely care, Banco de Crédito - Jaén.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	2
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	7
1.4.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.5.1.OBJETIVO GENERAL .....	7
1.5.2.OBJETIVO ESPECÍFICO.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.CONTROL INTERNO.....	10
2.2.GESTIÓN .....	18
2.3.SISTEMAS TEÓRICOS CONCEPTUALES.....	20
2.3.1.Definición de Control Interno.....	20
2.3.2.Importancia: .....	21
2.3.3.Ambiente y estructura del control interno. ....	22
2.3.4.Competencia Profesional .....	24
2.3.5.Características.....	24
2.3.6.Objetivos del Control Interno.....	26
2.3.7.Ventajas del Control Interno.....	27
2.3.8.Tipos de Control Interno.....	28
2.4.  SISTEMAS TEÓRICOS CONCEPTUALES EN GESTIÓN .....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	42
3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43

3.2.OBJETO DE ESTUDIO .....	44
3.3.SUJETOS PARTICIPANTES.....	44
3.3.1. Población y muestra .....	44
3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	44
3.4.1. Métodos y técnicas .....	44
3.4.3. Instrumentos .....	45
3.5. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
3.5.1. Validación: .....	47
3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	47
3.7. PRINCIPIOS ÉTICOS .....	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	49
4.1.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	50
4.1.1 Evaluación del Ambiente de Control .....	51
4.1.2 Evaluación de Riesgos.....	53
4.1.3 Evaluación de las Actividades de Control.....	55
4.1.4 Evaluación de la información y comunicación .....	56
4.1.5 Evaluación de Supervisión y Monitoreo .....	58
4.1.6.ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN .....	60
4.2 ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO Y GESTIÓN.....	69
4.2.1 Control Interno .....	69
4.2.2 Gestión .....	70
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	72
5.1 PROPUESTA .....	73
5.2 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PROPUESTA .....	74
5.2.1 Misión.....	74
5.2.2 Visión .....	74
5.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO .....	751
5.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA PROPUESTO.....	77

5.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA .....	79
5.5.1. CAPACITACIÓN .....	79
5.5.2. SUPERVISIÓN .....	80
5.5.3. CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA .....	83
5.6. DIAGRAMA PROPUESTO .....	84
5.6.1. Objetivos que persiguen los flujogramas propuestos .....	85
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
6.1. CONCLUSIONES .....	89
6.2. RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
ANEXOS .....	93

## INTRODUCCIÓN

El Banco de Crédito, tiene como objetivo favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país, con este fin está facultada a captar y colocar recursos financieros y efectuar todo tipo de servicios bancarios y operaciones que corresponden a los bancos múltiples de acuerdo con la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Y Seguros. De acuerdo con la clasificación CIIU, está dentro del grupo 6519 que incluye la actividad bancaria comercial y de ahorros; es por ello que el sistema de control interno que se propone debe tener un adecuado plan de organización, políticas y estrategias, que en forma ordenada y coordinada se adopten a la misma, con este propósito se ha preparado la presente investigación en la cual se pretende aplicar principios y normas de control interno, con el fin de que logre sus metas.

Asimismo se pretende determinar los factores que influyen para que el control interno se constituya en una herramienta de gestión, que asegure la consistencia y confiabilidad de las operaciones e información contable.

El contenido del presente trabajo está distribuido en siete capítulos, cada uno de los cuales, contienen los siguientes puntos:

**PRIMER CAPÍTULO**, presenta el problema de Investigación, todo lo que concierne a la problemática teórica, dada en nuestro país y en el mundo acerca del control interno. Se hace la formulación del problema usando la metodología que evidencie el fenómeno u objeto de estudio.

Hablamos de la justificación e importancia que tiene que ver con la investigación social en donde se analiza los aspectos epistemológicos, metodológicos y técnicos; las limitaciones que se hayan presentado durante nuestra investigación.

Además planteamos nuestro objetivo principal que es: Proponer un sistema de Control Interno para la Gestión Operativa en el desarrollo de las operaciones de cada promotor de servicio en la agencia del Banco de Crédito de Jaén el cual nos ayudara a cumplir las metas que queremos alcanzar.

**SEGUNDO CAPÍTULO**, se refiere al marco teórico, donde analizamos los antecedentes de estudio, citando autores de referencias no mayores a 5 años recopilación de información de fuentes fidedignas de tesis y resúmenes de investigaciones realizadas.

Se ha tomado la información de conceptos y datos acerca del control interno de estudios relacionados a nuestro tema de investigación y con ello se ha tratado de destacar la importancia del tema.

**TERCER CAPÍTULO**, se refiere al Marco Metodológico, donde enmarcamos nuestro objeto de estudio que es el control interno en la gestión operativa, siendo los sujetos participantes los promotores de servicios del Banco de Crédito de la Agencia Jaén; se ha mención de los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se explica cómo se realizó el análisis de los datos recolectados, utilizando siempre principios éticos para que la información tenga confiabilidad y validez.

**CUARTO CAPÍTULO**, se analiza la interpretación de los resultados y se presenta los aspectos más importantes del informe investigado, se presentan en cuadros y

gráficos los análisis y resultados que se realizaron de entrevistas a los promotores de servicio del Banco de Crédito Agencia Jaén, este análisis se va generando de la teoría que se genera de los datos recolectados a la luz del marco teórico, antecedentes y experiencias.

**QUINTO CAPÍTULO**, se plantea la propuesta de investigación, describiendo detalladamente las características, componentes de la propuesta elaborada.

**SEXTO CAPÍTULO**, redactamos los detalles de acuerdo al logro de nuestros objetivos de nuestra investigación, se resumen los resultados más importantes; finalmente se hacen las recomendaciones como aporte de nuestra investigación medidas de acción que se deben tomar en cuenta por la institución investigada, todo esto de acuerdo a la justificación e importancia de nuestra investigación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Presentamos la lista de referencias que contiene la información con suficiente detalle, de esta manera aseguramos que existe suficiente material sobre nuestro tema; todo esto detallado según las normas establecidas de citas y referencias que han sido oficialmente aprobadas en la USS, utilizando la norma APA.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Debido a los últimos acontecimientos ocurridos en el sistema económico mundial que ha dado como consecuencia fenómenos como la globalización de la economía y los mercados, y sumado a eso con la tecnología en las comunicaciones ha provocado que el mundo elimine sus fronteras y estén cada día más cerca uno de otros realizando negocios y transacciones comerciales de gran magnitud. Esto significa un gran cambio en el interior de las organizaciones para poder enfrentarse a esta realidad.

Las empresas, se han visto en la necesidad de ser más competitivas y mejorar sus niveles de producción, sus procesos productivos, optimizar la gestión de sus procesos, adecuarse a los nuevos cambios y tecnologías, en suma, mejorar y ser más eficientes y eficaces pues entran a competir en otros ámbitos como por ejemplo la calidad total que aplican las grandes empresas; esto conlleva a que las empresas de este tipo deban ser más competitivas.

En este entorno podemos notar que actualmente existen muchas deficiencias aún por resolver y que las empresas aún no toman conciencia al respecto de aplicar una adecuada metodología o técnica para poder administrar o gestionar sus empresas y obtener los resultados esperados.

En ese sentido consideramos importante que las empresas deban aplicar el control interno como una herramienta de apoyo para optimizar su gestión y cumplir con las metas propuestas.

Si bien es cierto existe mucho camino por recorrer pues algunas empresas no aplican mucho el control interno para mejorar sus actividades o sus resultados de gestión, pero resulta ser muy necesario que las empresas apliquen el control

interno donde les sea posible pues su estructura como organizaciones; si es posible aplicar métodos y técnicas de control interno, de alguna manera porque en una empresa es necesario exista el control interno para que alcancen las metas planteadas como empresas y sean notados al tiempo los resultados alcanzados gracias al control interno aplicado en cada empresa.

Es por estos motivos que un sistema de información debidamente manejado y controlado permitirá a la gerencia y alta gerencia tener información a la mano y oportuna para tomar decisiones en los momentos precisos para beneficiar a sus organizaciones.

La toma de decisiones en una empresa es un elemento básico que debe tenerse en cuenta luego de hacer un buen planeamiento y posteriormente haber fijado objetivos.

En el mundo actual, la realidad en la que se encuentra nuestro País nos muestra muy claro que si uno desea sacar adelante una empresa tiene que hacerlo con mucho trabajo y excesiva perseverancia, además de ser un innovador por excelencia, tener ideas fabulosas, aunque suenen fantasiosas son aplicables a nuestra realidad.

Nuestro País ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas medianas y grandes empresas, sin embargo muchas veces no creen que es necesario tomar en cuenta un punto tan importante como es el Sistema de Control Interno, siendo que de manera intencional o no, se puede suscitar contingencias que podrían afectar a la empresa.

Dentro de los aspectos más importantes que afectan a las Empresas es informalidad por la carencia de una organización adecuada, debido a que no

cuenta con un plan de organización, directivas, reglamentos y otros documentos normativos que sean difundidas por todos los integrantes de la empresa.

El problema es precisamente la falta de Control Interno, por lo tanto, los aspectos antes mencionados nos revela que es necesario la implementación de un Sistema de Control Interno en toda empresa lo cual ayude a garantizar los objetivos trazados a través de la integridad, eficacia, eficiencia, razonabilidad, confiabilidad y el cumplimiento de leyes y normas vigentes para su desenvolvimiento en el ámbito económico, financiero y social de nuestro país.

En razón a este mundo globalizado en que hoy en día desarrollan sus operaciones las empresas, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así una nueva orientación del concepto de control.

Considerando que control interno es más que una herramienta que colabora en la prevención de fraudes o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable y operativo es un elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de su organización.

El Proceso de Control Interno involucra a todas las áreas de la empresa y a su vez a todas las personas que conforman cada una de ellas, y de cómo incide la labor que cada una realice dentro de su respectiva función. Dentro de las áreas existen diversos riesgos que son evaluados por la empresa y por el Auditor. Estos riesgos son de carácter inherente, de control y de detección, los cuales se deben ser analizados.

Por último, debemos indicar que toda estructura de control se encuentra sujeta a riesgos de control; una de ellas es el factor humano como parte del elemento de control. Por ello es que encontramos en las modernas organizaciones que un control establecido en un área específica puede verse entorpecida por que un empleado no atendió las instrucciones, por descuido, cansancio, ausentismo o bien que la efectividad de un control interno se minimice por la confabulación entre empleados o con personas fuera de la entidad.

Los Funcionarios y colaboradores, es decir, los empleados en general, tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo y la función que ellos realicen, para que de esta manera puedan comunicar al nivel superior las desviaciones que detecten en la labor de sus funciones, en los códigos de conducta, a las políticas establecidas o la legalidad de las acciones realizadas.

El Banco de crédito del Perú (BCP) mantiene una estructura organizacional seccionada tiene clientes en dos grandes grupos: clientes personas naturales y clientes personas jurídicas, con todas sus dependencias, entre las dependencias administrativas se encuentra la oficina de gerencia, la cual posee en su estructura el área de caja, siendo esta responsable de realizar los procesos administrativos como: apertura, manejo y cierre de caja chica, pago a proveedores, comprobantes de nóminas, retiro de viáticos y ayudas económicas entre otras.

El BCP como institución del sistema financiero peruano y es el proveedor líder de servicios financieros en el país, provee servicios especialmente diseñados para clientes corporativos a través de sus divisiones de Banca Corporativa y Banca de

Empresas, mientras que su división de Banca Minorista se encarga de las pequeñas empresas y clientes individuales, lo que genera un gran volumen de trabajo en el área de ventanilla. Al revisar su operatividad se determinó mediante la observación directa la existencia de debilidad en el control interno del área de ventanilla, donde se origina un problema por la pérdida de tiempo, que se traduce en la lo que origina dificultad en el control interno, ya que no se establecen prioridades ni responsabilidades en el manejo de sus procedimientos.

Ante esta situación se amerita un sistema de control interno automatizado, para mejorar y generar una optimización en las operaciones que se realizan en dicha área, aprovechando al máximo el tiempo, mejorando la efectividad con relación a la hora hombre, en el rendimiento y desarrollo productivo de la institución y así permitir medir el desempeño real del área de ventanilla, la cual es una unidad recaudadora de ingresos a fin de tomar las acciones correctivas del caso.

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, ya que si no existiera un adecuado Control Interno solamente se esperarían una seguridad razonable más no absoluta de los hechos, especialmente en el área de ventanilla del Banco de Crédito en la ciudad de Jaén.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo implementar el control interno en la Gestión Operativa del área de Ventanilla en el Banco de Crédito - Jaén?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Los servicios en ventanilla, representan para la empresa, una de los servicios de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia, pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa, es por eso que al realizar el estudio previo se verificó que si existe un sistema de control interno hacia los promotores de servicios del BCP, pero hemos creído conveniente implementarlo o mejorarlo, por lo que se hace necesario llevar a cabo la presente investigación con el objetivo de proponer un sistema de Control Interno en el área de ventanilla para mejorar la gestión operativa de pos Promotores de Servicios.

### **1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En cuanto al desarrollo del proyecto de investigación no se han presentado inconvenientes, lográndose obtener información por lo cual fue posible finalizar la investigación.

### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema de Control Interno para la Gestión Operativa en el desarrollo de las operaciones de cada promotor de servicio en la agencia del Banco de Crédito de Jaén.

### **1.5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- a)** Evaluar la influencia de Control Interno en el establecimiento para el cumplimiento de Objetivos y Metas de la empresa.
- b)** Analizar cuáles son los factores que inciden en el desarrollo de las actividades de los Promotores de Servicios para no cumplir eficientemente con la Gestiona Operativa en el BCP - Jaén.
- c)** Diseñar el sistema de Control Interno para la Gestión Operativa en el desarrollo de las operaciones de cada promotor de servicio en la agencia del Banco de Crédito de Jaén.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En la consulta realizada a nivel de la facultad de Ciencias Contables, Económicas, Financieras y Administrativas, como también en las escuelas de Post Grado de las universidades se ha determinado que con relación al tema investigado, existen las siguientes referencias:

### **2.1. CONTROL INTERNO**

**ASUBADIN I. (2010)**, en su tesis “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda. Latacunga durante el año 2010”, de la Universidad Técnica de Abanto, Ecuador, concluye que un buen control interno es importante puesto que ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y sobre todo orienta al personal y gerentes de la institución a cumplir las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia logrando cumplir las metas planteadas. Asimismo, la mayoría de los documentos de procesos en compras observados en la empresa, refleja el inadecuado control de compras, esto ha ocasionado que exista el problema en la empresa, la falta de experiencia y capacitación en el personal netamente del área en compras lleva a seguir realizando un inadecuado control de la gestión de compras, razones por las cuales la propuesta se ha fijado netamente en una reestructuración del control interno del proceso de compras con el único fin de ayudar a resolver este problema.

**DÍAZ M. (2011)**, con su tema “Estudio de rentabilidad del proyecto mina Chilcapampa” de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que la demanda internacional creciente así como las cotizaciones del precio internacional del oro generan un atractivo y justifican la rentabilidad y la puesta en marcha del proyecto minero Chilcapampa, cabe mencionar que las exportaciones mineras han tenido un crecimiento sostenido desde el 2001 a la fecha así como la producción de oro,

el Perú, está teniendo un crecimiento moderado pero sostenible debido a la importancia que tiene el sector minero en la contribución del PBI. Se concluye que la viabilidad y rentabilidad del proyecto minero Chilcapampa se hace posible gracias a la estabilidad jurídica y las políticas macroeconómicas orientadas a las exportaciones.

**OCHOA, C (2011).** En su tesis “Importancia del control interno en inventarios”. Tesis EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -2012. A la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia hizo necesario que los miembros de los consejos de administración asumiera de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas.

Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc.

En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

**COMENTARIO:** *Las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.*

**GARRIDO, B. (2011).** En su tesis denominada: “Sistema de Control Interno en el área de caja del instituto universitario tecnológico de ejido”. Tesis pregrado universidad de los andes Republica Boliviana de Venezuela. Nos menciona que el sistema de control interno debe estar orientado hacia la aplicación de la optimización del tiempo, y la organización de la información, como parte de las estrategias del control interno, para así cumplir con las metas y los objetivos.

*COMENTARIO: La implementación de control interno junto con el establecimiento de políticas, debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. La implementación de un control interno debe lograr que los recursos se usen eficientemente y centrarse en las áreas de mayor importancia.*

**EFFIO, F. (2011 pág. 90-91).** En su libro. “Manual de auditoría tributaria: planeamiento, ejecución, informe, caso práctico integral”. Libro Asesor Empresarial - Perú V.1. Nos expresa: Es el plan de organizaciones entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinadores que tienen por objetivo obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición y compra. Esta cuenta registra los aumentos las disminuciones de las operaciones de mercancía, al contado, a crédito o con garantía documental, las cuales constituye en el objetivo o giro principal de la entidad, registradas a precio de costo de adquisición.

*COMENTARIO: El Control Interno es un sistema que al aplicarse promueve la eficiencia en desarrollo de las actividades de una organización.*

**CLAROS (2012)** Tesis “CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO – CALLAO,

PERIODO: 2010-2012” Recuperado de: “...El Informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes:

- i) Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- ii) Confiabilidad de la información financiera
- iii) Cumplimiento con leyes y regulaciones....”

La primera categoría: Se refiere a los objetivos empresariales básicos de la entidad también al rendimiento, rentabilidad y adecuada distribución de los recursos.

La segunda categoría: Se relaciona con la elaboración y publicación de los Estados Financieros y la confiabilidad de la información.

La tercera categoría: Señala el cumplimiento de las normas y leyes a que está sujeto la entidad. Las tres categorías distintas se relacionan entre sí con diferentes necesidades sin perder el enfoque dirigido hacia el cumplimiento de cada una de ellas en forma individual.

**CLAROS Y LEÓN (2012)** indica lo siguiente: “...En todo sistema y/o proceso el control es fundamental, simplemente porque sería peligroso no tener los criterios y límites necesarios para medirnos, evaluarlos y corregirnos. Sin la etapa de control seríamos en extremo ineficientes generaría dudas respecto al manejo de los recursos por parte de los interesados. A continuación identificamos algunos aspectos que sustentan la importancia del control.

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcance los planes exitosamente.

- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que puede originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establece las medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la organización...”

**NAMOC L. (2012)**, con su tema “La aplicación del NON BIS IN IDEM en materia tributaria y su incidencia en la rentabilidad de 10 las empresas comerciales de la provincia de Pacasmayo”, de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es un ente que se encarga de administrar los tributos, y también de sancionar a las empresas infractoras con las obligaciones tributarias, pues la administración tributaria en la actualidad está sancionando doblemente a las empresas comerciales de la provincia de Pacasmayo, con lo que está perjudicando su rentabilidad.

**HERNÁNDEZ L. (2012)**; *Proponer un sistema de control interno para mejorar la eficiencia en la empresa Todo Max EIRL*; Tesis para obtener el título de contador público; Universidad Cesar Vallejo.

La autora ha realizado este estudio con la finalidad de determinar cuáles son los problemas que genera la falta de eficiencia del sistema de control interno. La presente tesis es de tipo descriptivo-explicativo; debido que se describe la situación real de la empresa y se realiza un diagnóstico del control, además se establece y se explica cómo y porque se ha venido dando acciones negativas en la gestión y se propone acciones correctivas.

Asimismo se llega a la conclusión de que la empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, lo que dificulta la división de funciones y responsabilidades del personal, además las deficiencias en el área administrativa surgen por la falta de políticas lo que imposibilita obtener información fiable y oportuna, y se corre riesgo de posibles errores y fraudes.

Frente a lo planteado en dicha tesis, considero que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, asimismo la autora debe tener en cuenta que para que la organización funcione eficientemente, se hace preciso complementar el MOF con el Manual de Procesos denominado MAPRO.

**DOMÍNGUEZ (2012)** “Propuesta de un sistema de control interno para la empresa de transportes Virgen de la Asunción Pacaipampa SRL, Tesis para optar el título de contador público. Universidad Cesar Vallejo, Piura.

El objetivo de la presente investigación es implementar un sistema de control interno que le permita a la empresa vigilar de una manera apropiada los recursos que ella posee, asimismo le permitirá medir, analizar y corregir las desviaciones que impidan el logro de objetivos y metas. Para entender mejor el problema se

estudiaran variables como sistema de control interno, control de tesorería, control de almacén y control de inventarios.

La metodología empleada fue descriptiva porque se recolectan datos y se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural con el propósito de describir las variables y analizarlas en un momento dado.

El autor llegó a la conclusión que la inexistencia de un manual de organización y funciones y de un manual de procedimientos generaran grandes problemas, originando que cada trabajador no conozca de forma clara y precisa sus labores, asimismo le impide conocer el nivel de autoridad y atribuciones del jefe, además con la implementación de manuales se evitan desperdicios de recursos humanos y materiales y se reducen los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.

Frente a lo planteado por el autor, se recomienda que una vez diseñados los manuales, estos deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, y no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

**NIETO, J (2012);** *Diseño de un sistema de control interno administrativo – contable para las empresas comercializadoras de gas: Caso comercializadora mayorista Digas.* Tesis para optar el título de ingeniería en contabilidad y auditoría; universidad Politécnica Salesiana, sede Quito – Ecuador.

El autor ha realizado este estudio con el propósito de implementar un sistema de control, debido que el control interno contable se encontraba enfocado a

cumplimientos tributarios y no ayudaba al control interno administrativo lo cual ha ocasionado en el negocio, que muchos procesos, actividades y controles sean superficiales para salir de apuros inmediatos, ocasionando desvíos a muchos principios contables y ende un alto riesgo de mala elaboración de estados financieros.

Asimismo una de las dificultades que presenta la empresa es que tanto sus políticas, normas y procedimientos no están dadas por escrito, por lo cual su manejo es verbal, esto da como resultado informalidad sobre los controles que deben realizarse sobre los empleados operativos, a nivel medio y gerencia.

Frente a lo planteado por el autor, se ha analizado y llegado a la conclusión que la empresa debe aplicar el control interno en base a sus cinco componente para poder cubrir todas las actividades que se realizan, enfocando cada uno de sus recursos humanos y financieros, en la consecución de los objetivos que tiene la empresa, de la misma manera se debería realizar una capacitación acerca de los beneficios que tiene el control interno para la empresa y lograr un compromiso en su aplicación y ejecución.

**CARBAJAL, A. (2013 PAG 50-52).** En su libro “Herramienta integrada y control de riesgos” Perú. Vol.1. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -2012 hace referencia: Aunque el control interno va ligado, generalmente a la actividad de auditoria externa e interna, existen muchas empresas que al no tener que someterse a la actividad de auditoria no contemplan con relevancia del control interno al servicio de la gestión. Por ello independientemente de que constituye una herramienta básica al servicio de la auditoria, destacando su relevancia de cara al control de

gestión. El control interno constituye una disciplina integrar al servicio de la dirección constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente.

**COMENTARIO:** *El control Interno es una herramienta básica para la institución, porque ayuda de manera eficaz y eficiente a cumplir con los objetivos de la misma.*

## **2.2. GESTIÓN**

**SALINAS FERNANDEZ, Edith Rosario (2010)** en su tesis sobre “Efectos tributarios en la Gestión de las MYPES de la actividad minera del oro en la Región de Arequipa” 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 KAHN, Cristina del Carmen (2,010)** en su tesis sobre “El arrendamiento financiero (leasing) en la Gestión financiera de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el distrito de La Victoria” 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.

**PRADO AYALA, Arlene (2,010)** en su tesis sobre “El financiamiento como estrategia de optimización de Gestión en las MYPES textil confecciones de Gamarra” de la Universidad de San Martín de Porres, señala que las estrategias de gestión que debe manejar el empresario de las MYPES del sector textil-confecciones, debido a la problemática del financiamiento y su necesidad de éstas, en conseguir recursos para su crecimiento. Las MYPES contribuyen al 42% del PBI (producto bruto interno), el 98% de las empresas en el país son Micro y Pequeñas, son las principales generadoras de empleo en la economía. Sin embargo, alrededor del 74% opera en la informalidad y todas ellas, sin duda tienen una gran necesidad de financiamiento para un desarrollo sostenido. Las MYPES son el colchón que soporta la crisis del desempleo en nuestro país, es un importante sector de la economía nacional, es por ello el interés en desarrollar el tema.

## **2.3. SISTEMAS TEÓRICOS CONCEPTUALES**

### **2.3.1. Definición de Control Interno**

Es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y dar seguridad razonable que se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar riesgos.

Diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones,
2. Confiabilidad de los informes financieros,
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a sus características administrativas, operacionales y de tamaño; siendo éstos:

Un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (política y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

Al hablar de Control Interno como un proceso, se hace referencia una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma planificación, ejecución y supervisión.

“El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los funcionarios, la responsabilidad con que desafían sus actividades, y la importancia que le asignan al Control Interno.

El ambiente de control sirve de base a los otros componentes, dado que aquí se evalúan los riesgos, se capta la información relevante y realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo a las circunstancias.

Los principales factores del ambiente del control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos
- La integridad, los valores éticos, la competencia y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración del desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

### **2.3.2. Importancia:**

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en

forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

### **2.3.3. Ambiente y estructura del control interno.**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control dominante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, además organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

"El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo". El Entorno de control propicia la estructura en la

que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

#### **2.3.4. Competencia Profesional**

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

#### **2.3.5. Características**

Para que un control interno cumpla su cometido debe cumplir las siguientes características:

- **Oportuno;** Que se lo realice en el momento apropiado y conveniente,

- **Claro;** Que sea evidente y no deje lugar a dudas,
- **Sencillo;** Que no posea complicaciones, fácil,
- **Ágil;** Ligero, des complicado,
- **Flexible;** Es susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.
- **Adaptable;** Que cumpla con distintas funciones a aquellas para la que fue realizado.
- **Eficaz;** Que sea capaz de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Realista;** Que actúe con sentido práctico que trate de ajustarse a la realidad.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Una de las características del Control Interno es que debe ser ejecutado por los funcionarios y servidores que se desempeñan en la organización, constituyéndose, de tal manera, de tal manera, el capital humano como el elemento más importante para su funcionamiento debido a que en todos los niveles de las instituciones es el elemento activo y dinámico con autoridad al momento de ejecutar las operaciones y es el responsable de orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El control Interno involucra a las personas debido a que ninguna organización puede conocer e identificar todos los riesgos actuales a los que está expuesta en todo momento y desarrollar inmediatamente controles para combatirlos, es por ello que se torna necesario que el personal de la organización tenga conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos para aplicar controles y deben estar dispuestos a responder adecuadamente ante ello.

Con un Control Interno aplicado adecuadamente se puede obtener beneficios como:

- Mejora de la estructura organizacional.
- Una gestión administrativa y financiera comprometida con los altos niveles.
- Incremento de la productividad.
- Recurso humano capacitado y motivado
- Excelencia en la prestación del servicio.
- Transparencia y responsabilidad administrativa.

#### **2.3.6. Objetivos del Control Interno**

De la definición de control interno se derivan los siguientes cuatro objetivos básicos:

- *“Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad”.*  
Lo cual refiere a que si la institución posee políticas correctamente planteadas, las cuales son respetadas y cumplidas por el personal de la misma, la administración podrá operar de manera más ordenada y segura.
- *“Promover Eficiencia operativa”.* Las políticas de la entidad deben identificar metas y estándares de operación básicos que permitan medir el

desempeño y evaluar la eficiencia, eficacia y economía que permitan lograr una sinergia operativa integral.

- *“Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad”*. La información es la herramienta principal de una entidad ya que es la base para tomar decisiones y para medir cuan eficientes han sido las políticas establecidas y el nivel de operación.
- *“Protección de los activos de la entidad”*. Este objetivo cumple con la observancia y control de los tres anteriores, ya que las políticas se orientan principalmente a salvaguardar los activos de la entidad, lo cual es lo que busca la gerencia de una empresa.

### **2.3.7. Ventajas del Control Interno**

El control interno puede identificar las siguientes ventajas:

- Existirá una mayor coordinación del personal que se desempeña en las diferentes áreas.
- Se establecerá y delimitará las funciones y responsabilidades del personal.
- Evitará desviaciones en las actividades y procurará eficiencia.
- Procura un buen servicio y una buena calidad del mismo.
- Existirá una mayor organización en las actividades que se realiza dentro de la empresa.

### **2.3.8. Tipos de Control Interno**

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el control interno es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

#### **2.3.8.1. Por la Función**

##### **✓ Control Administrativo.**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el control administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

✓ **Control contable.**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

#### **2.3.8.2. Por la Ubicación**

##### **✓ Control interno.**

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.

##### **✓ Control externo.**

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

### **2.3.8.3. Por la Acción**

#### **✓ Control interno previo**

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.

#### **✓ Control concurrente.**

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.

Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

1. Lograr los resultados previstos
2. Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
3. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
4. Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. Proteger al medio ambiente.
6. Adoptar las medidas correctivas.

✓ **Control posterior.**

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la dirección de auditoría interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente.

El Control de Gestión como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las empresas en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social, establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El Control de Gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, administrativa, legal, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objeto social, a través de instrumento de evaluación como cuadros analíticos, recursos humanos, etcétera.

## **Componentes del Control Interno**

**Ambiente de Control:** Establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados. Como es el elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de Control Interno sirve como cimiento para los demás componentes de Control Interno.

**Evaluación de Riesgo:** Es el proceso que debe conducir la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.

**Actividades de Control:** están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención e interrupción de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad.

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: las operaciones pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera.

Existen diversos tipos de control:

- Preventivos / Correctivos

- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos.

**Información y Comunicación**, es necesario que los gerentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en las organizaciones (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, promulgar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas que funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas, ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, incluyendo también una buena comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, así como los manuales de políticas.

Para controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna, ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información.

Consecuentemente, la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada, comunicada al personal dentro del tiempo indicado, de tal manera que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

**Supervisión** corresponde a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno capaz y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

#### **2.4. SISTEMAS TEÓRICOS CONCEPTUALES EN GESTIÓN**

Empezaremos definiendo que es gestión: podríamos decir que es hacer los trámites necesarios o diligencias para resolver un asunto, por ejemplo, cuando los

disponemos a buscar recursos para realizar un proyecto (patrocinadores), un trámite de una beca, un crédito bancario, etc.

También la gestión es crear condiciones, construir escenarios adecuados, proveer capacidades e instituciones a los equipos de trabajo.

Podemos considerar que la gestión cito "son guías para orientar la acción, previsión, visualización empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades habrá de realizarse para lograr objetivos el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución".

Así todo mundo estará sincronizado y cada individuo hará lo que le corresponde, pero claramente la mayoría de los casos esto no sucede en instituciones, empresas, familia.

El en nivel operativo la principal función es realizar de forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio o táctico pertenecen a este nivel empleados administrativos.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos el nivel operativo involucra a cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto primarias como de apoyo, por lo tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento gestión de la producción gestión de distribución gestión de servicios, gestión de personal y la gestión financiera.

Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina.

La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- ✓ El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- ✓ La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- ✓ Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- ✓ Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- ✓ Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- ✓ Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- ✓ Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- ✓ Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- ✓ Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- ✓ Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los productos o servicios.

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para la seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los productos o servicios de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- ✓ No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.
- ✓ En las operaciones, frecuentes en la Administración Pública, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.
- ✓ Para los funcionarios identificados con la cultura burocrática tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

**La gestión operativa en el ámbito empresarial** se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una maquina se vería seriamente y no podemos producir una unidad o prestar un servicio determinado. En todos los casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento.

En el caso de las decisiones operativas encontramos una serie de características definitorias. Por ejemplo, que siempre intentan solucionar problemas de corto plazo esto que la información que tengamos sea cuantitativa. Si retomamos los ejemplos anteriores veremos que podemos saber exactamente el dinero que nos

falta, el número de personas enfermas o las unidades exactas que dejaremos de fabricar por la avería de una máquina.

Asimismo, normalmente son problemas que afectan un área funcional de la empresa, y en consecuencia otra de las características de la gestión operativa es su visión particular, por lo que podríamos decir que es introvertida, mira hacia la empresa.

Otra característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa, como veremos cuando comparemos con la estratégica, es que la primera suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que ya existen en la realidad de la organización. Asimismo, las decisiones del día a día acostumbran a ser auto regenerativas, es decir podemos dar solución ya aplicada a un problema parecido.

Por ejemplo, si ante la falta de liquidez grave pero puntual de la que se hablado líneas arriba, encontramos un banco dispuesto a ofrecernos soluciones, o ante las bajas repentinas o las averías imprevistas hallamos una compañía con la cual podemos subcontratar una parte de la producción con garantías, siempre que se nos presenten parecidas dificultades buscaremos similares arreglos. Por tanto, si quisiéramos definir en una palabra la gestión operativa, nos podríamos quedar con "inercia".

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**DESCRIPTIVA:** Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

**EXPLICATIVA:** los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.

#### **DISEÑO INVESTIGATIVO NO EXPERIMENTAL, PROPOSITIVO**

**NO EXPERIMENTAL:** La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables," (p.269). En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

**PROPOSITIVO:** Porque se elaboró un Sistema en el cual se propone un modelo de como ejecutar el Control Interno y que contribuya a mejorar el rendimiento del personal del área de Ventanilla en la Agencia del Banco de Crédito de Jaén.

### **3.2. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio es el control interno en la gestión operativa.

### **3.3. SUJETOS PARTICIPANTES**

#### **3.3.1. Población y muestra**

La población son los 15 Promotores de Servicio del Banco de Crédito de la Agencia – Jaén, los mismos que son la muestra.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Métodos y técnicas**

##### **Analítico Sintético**

Este método nos permitió analizar y ordenar el resultado de nuestras encuestas con el fin de emitir una opinión acerca de la realidad que se da en el área de ventanilla al cliente del Banco de Crédito de la Ciudad de Jaén.

**Observación:** La observación, nos permitió conocer más de cerca la realidad del servicio de atención al cliente del BCP Jaén, para esto nos hemos apersonado a las instalaciones del Banco de Crédito teniendo así una idea más clara de la problemática que atraviesa la empresa.

**Modelación teórica:** La investigación debe proponer determinadas construcciones teóricas. Las construcciones teóricas son diseños abstractos que

reflejan de algún modo las cualidades de un objeto y las formas en que se producen las relaciones entre sus componentes, así como los presupuestos teóricos que le han servido de base. Para llegar a estas construcciones, primero hay que utilizar la capacidad de abstracción, ya que todo el universo del objeto o una parte de él, en dependencia de lo que se construye, se encuentra casi siempre en un ambiente caótico y requiere ser separado en partes para su reflejo en el pensamiento. Al mismo tiempo, es necesario conocer el marco teórico general en que se realiza la investigación para identificar los fundamentos que darán sustento a la construcción teórica, la cual será científica siempre que se sustente en las leyes del objeto investigado.

### **3.4.3. Instrumentos**

#### **Cuestionario**

Galán (2009) El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Se ha elaborado una relación de 15 preguntas e interrogantes de las cuales se han formulado en base a los objetivos trazados y que nos servirán para tener una idea de la situación y forma en que se brinda el servicio de atención al cliente en el Banco de Crédito de Jaén. Toda esta información nos permita alcanzar los

objetivos propuestos, así como también tener una idea de la realidad que atraviesa la mencionada institución.

**Encuestas:** Es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Estas se aplicaron a los Promotores de servicio del BCP de Jaén, las cuales contienen preguntas cerradas.

**Guía de observación:** Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos.

Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

El valor que tiene esa mencionada guía de observación hace que se haga uso de ella en múltiples sectores y por parte de un elevado número de personas.

### **3.5. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **La confiabilidad y la validez**

Son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. En palabras de Pérez (1998:71), si el instrumento o instrumentos reúnen estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza.

### **3.5.1. Validación:**

La estructura y formulación de las preguntas del cuestionario fue sometida a un proceso de validación de contenido por criterio de expertos.

El criterio de los jueces expertos se utilizó para evaluar la correspondencia de los ítems en relación con la definición operacional y las categorías propuestas.

La respuesta de los expertos, y valoración que ellos realizaron sobre las referidas propiedades se recogió a través de una escala ordinal que incluyó: Mucho, Poco y Nada.

El equipo de los expertos estuvo conformado por:

**Gerente de Agencia:** Jean Paul Noblecilla Arévalo.

**Supervisor de procesos Operativos:** José Wilman Delgado Santillán.

La Confiabilidad en un instrumento, está referido a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. La validez de un instrumento de medición son válidos cuando mide aquello para lo cual está destinado. Indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

### **3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Después de aplicar los instrumentos de recolección de datos se procederá a ordenar, tabular y graficar la información, usando tablas y gráficos con los resultados de nuestra investigación, para después proceder a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

### **3.7. PRINCIPIOS ÉTICOS**

Se han regido principios éticos como: responsabilidad, confidencialidad, integridad entre otros los que permiten hacer fidedigna toda la información recopilada en esta investigación.

# **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Antes de desarrollar cualquier propuesta para la empresa, se hace necesario efectuar una evaluación inicial con el fin de conocer el funcionamiento y la existencia de un sistema de control interno dentro de la empresa.

Para realizar este primer análisis se procedió a realizar un cuestionario de evaluación, (ver modelo de cuestionario en el anexo N° 01), el mismo que se aplicó al personal que labora en el área de ventanilla (15 Personas) lo que permitió conocer la situación actual de la empresa.

La evaluación se realizó teniendo en cuenta los cinco componentes del control interno (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y supervisión). La evaluación de cada pregunta es bajo el calificativo SI-NO; luego de los resultados obtenidos por cada componente se procede a realizar la evaluación general del sistema de control interno que existe en la empresa Banco de Crédito del Perú - JAÉN. Según la siguiente calificación:

TABLA N° 01: Calificación del cuestionario de control interno

<b>CALIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>FUERTE</b>	<b>MODERADO</b>	<b>DÉBIL</b>
Cuando el rango de las respuestas afirmativas sea de 70 al 100%	Cuando el rango de las respuestas afirmativas sea de 40 al 70%	Cuando el rango de las respuestas afirmativas sea de 0 al 40%

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.1 Evaluación del Ambiente de Control

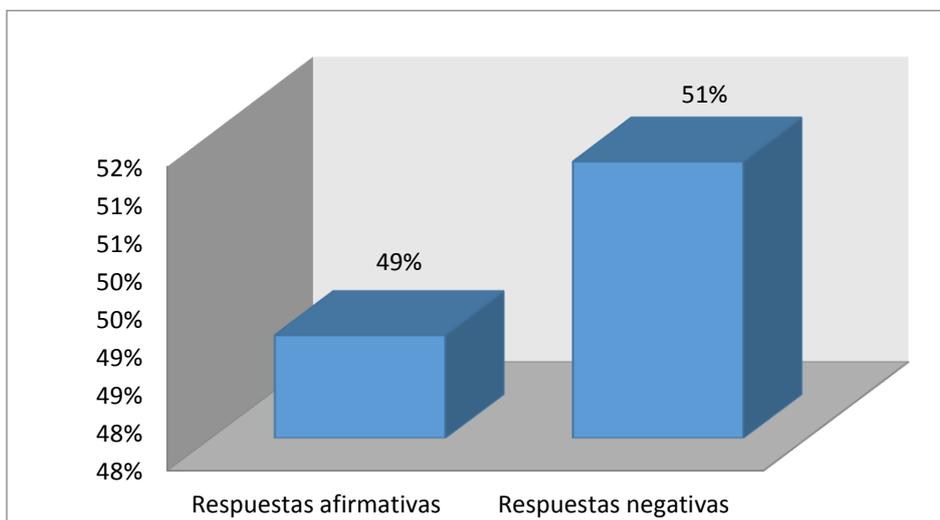
El primer componente a evaluar es el ambiente de control que es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en este componente queda reflejada la importancia que da la gerencia al control interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad.

TABLA N° 02: Evaluación del ambiente de control

<b>Respuestas afirmativas</b>	7	49 %
<b>Respuestas negativas</b>	8	51 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 01: Evaluación del ambiente de control



Fuente: Elaboración propia

### **Ambiente de Control Interno: Moderado**

De la evaluación del primer componente del sistema de control interno, se obtuvieron 7 respuestas afirmativas, representando estas un 49% del total encuestado, y 8 respuestas negativas, representando un 51%, lo que significa que realmente el ambiente de control en la empresa es Moderado.

### **Debilidades encontradas en la empresa:**

- El ambiente de control es moderado a consecuencia que no se tiene en cuenta que existe un código de ética el cual que permita al personal conocer los principios que deba aplicar en el proceso de sus actividades.
- Tampoco dan énfasis a los reglamentos internos, siendo esta una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro del área de ventanilla, y es tan importante porque como no nos dan a conocer, es muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio.
- Es importante mencionar que la empresa si tiene una misión y una visión que son elementos que conforman el plan estratégico, pero le falta implementar objetivos, estrategias y planes de acción exactamente para el área de ventanilla., por ende no tiene un plan estratégico definido y completo.

### **Fortalezas encontradas en la empresa:**

- La gerencia brinda los materiales, herramientas e implementos, para que los trabajadores realicen adecuadamente sus actividades, además les

brinda confianza para que desarrollen sus tareas, es importante mencionar que el gerente mantiene buenas relaciones con todo su personal.

#### **Propuestas para el correcto desempeño del personal:**

- Dar a conocer los códigos de trabajo y reglamentos del área de ventanilla.
- Capacitar, rotar y llamar la atención al personal que desempeñe sus funciones correctamente y en tiempo definido.

#### **4.1.2 Evaluación de Riesgos**

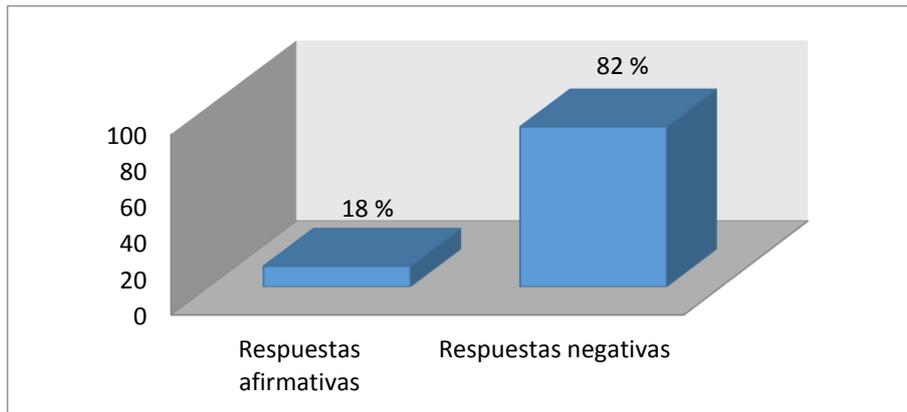
Como segundo componente a evaluar tenemos la evaluación de riesgos, debido que la entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en el área de ventanilla. Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

**TABLA N° 03:** Evaluación de riesgos

<b>Respuestas afirmativas</b>	3	18 %
<b>Respuestas negativas</b>	12	82 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO N° 02:** Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

### **Evaluación de riesgos: Débil**

De la evaluación del segundo componente del sistema de control interno, se obtuvieron 3 respuestas afirmativas, representando un 18% del total encuestado y 12 respuestas negativas, representando un 82%, lo que significa que la evaluación de los riesgos en la empresa es **débil**.

### **Debilidades encontradas en la empresa:**

- La evaluación de riesgos es débil debido que la Gerencia no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que puedan afectar las actividades del área de ventanilla.
- No se realiza diagnósticos periódicos de su entorno interno y externo, lo que le impide conocer e identificar los posibles problemas antes de que estos se tornen graves y terminen por provocar su deceso inminente.

- No existen procedimientos adecuados para identificar los riesgos, asimismo no se cuenta con un plan de contingencia para contrarrestar las consecuencias de un potencial riesgo.
- Los riesgos que son identificados, no se les hace ningún estudio para conocer su frecuencia. Por ese motivo no se solucionan los problemas que ocurren frecuentemente.

#### 4.1.3 Evaluación de las Actividades de Control

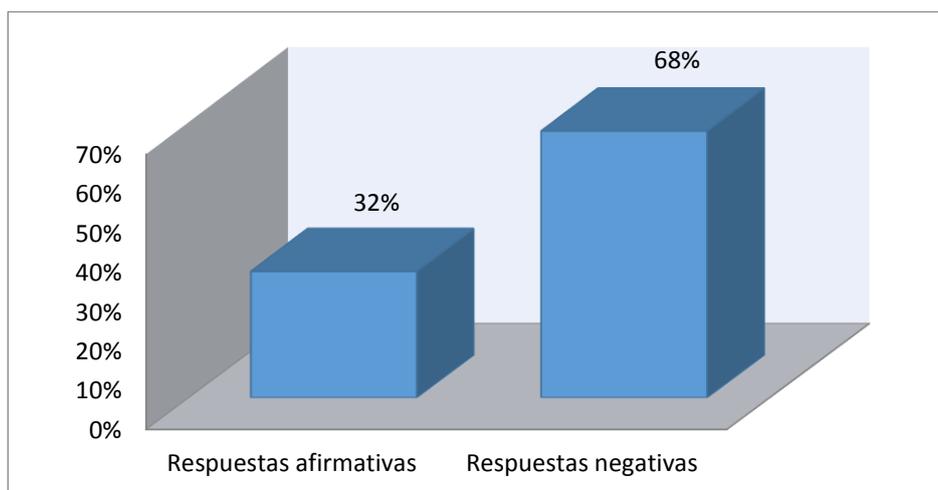
Como tercer componente a evaluar tenemos las actividades de control, que son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la gerencia en forma eficaz y eficiente. Además ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

**TABLA N° 04:** Evaluación de las actividades de control

<b>Respuestas afirmativas</b>	5	32 %
<b>Respuestas negativas</b>	10	68 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO N° 03:** Evaluación de las actividades de control



Fuente: elaboración propia

### **Evaluación de las Actividades de Control: Débil**

De la evaluación del tercer componente del sistema de control interno, se obtuvieron 5 respuestas afirmativas, representando un 32% del total encuestado y 10 respuestas negativas, representando un 68%, lo que significa que la evaluación de las actividades de control es débil.

### **Debilidades encontradas en la empresa:**

Los documentos clave están en manos de todos los promotores de servicios, esto se debe a la confianza excesiva en los trabajadores y a la falta de un manual de tratamiento de los archivos. Lo cual genera la sustracción de documentación, la pérdida de documentación y el riesgo de manipulación de la información.

#### **4.1.4 Evaluación de la información y comunicación**

Como cuarto componente a evaluar tenemos la información y comunicación: lo que indica que la capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna, la entidad debe

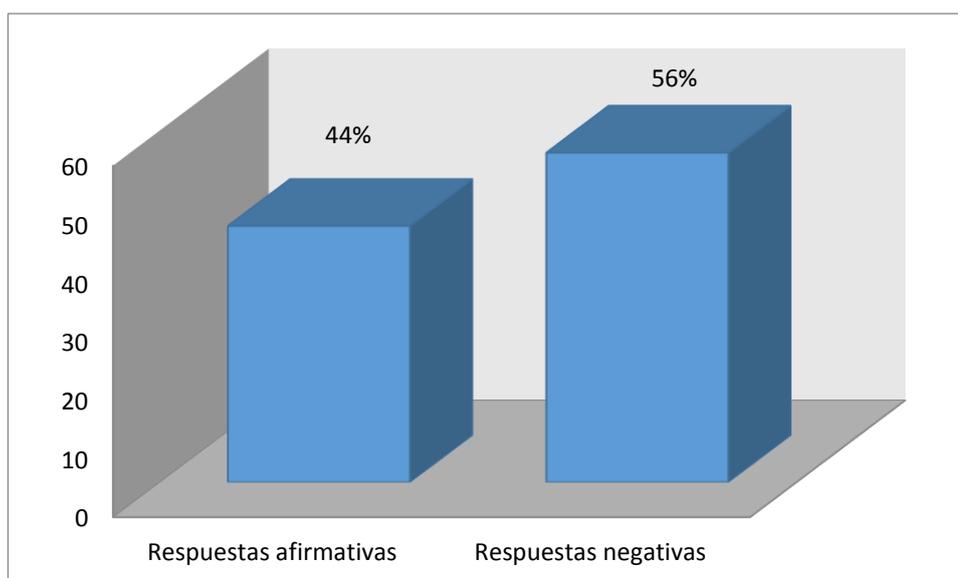
contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control. Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control.

**TABLA N° 05:** Evaluación de información y comunicación

<b>Respuestas afirmativas</b>	7	44%
<b>Respuestas negativas</b>	8	56 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO N° 04:** Evaluación de información y comunicación



Fuente: Elaboración propia

## **Evaluación de información y comunicación: Moderado**

De la evaluación del cuarto componente del sistema de control interno, se obtuvieron 7 respuestas afirmativas, representando un 44% del total encuestado y 8 respuestas negativas, representando un 56%, lo que significa que la evaluación de información y comunicación es Moderado.

### **Debilidades encontradas en la empresa:**

- No son definidos, medibles y reales los objetivos del área de ventanilla en términos de productividad, calidad y otros objetivos operativos.
- Los problemas internos no son solucionados o son repetitivos, y esto se debe a que los problemas no son corregidos o son corregidos momentáneamente además se comete el mismo error varias veces.
- No existe adiestramiento/orientación para los nuevos empleados, que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades.

### **Fortalezas encontradas en la empresa:**

- La comunicación que existe es fluida, debido que el personal tiene una buena relación, por el motivo que llevan años trabajando o ya se conocían antes de entrar a laborar en la misma empresa.

#### **4.1.5 Evaluación de Supervisión y Monitoreo**

Como quinto componente a evaluar tenemos la supervisión o monitoreo, que da a conocer que todos los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de

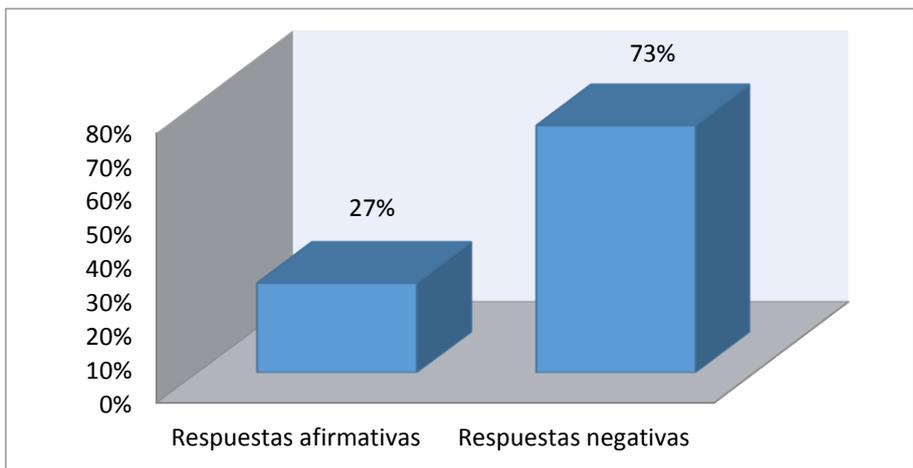
supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

**TABLA N° 06: EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

<b>Respuestas afirmativas</b>	4	27%
<b>Respuestas negativas</b>	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO N° 05: Evaluación de supervisión y monitoreo**



Fuente: Elaboración propia

### **Evaluación de supervisión y monitoreo: Débil**

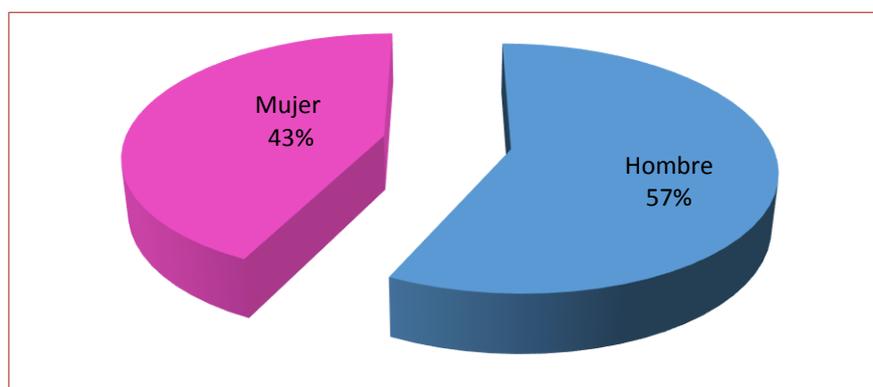
De la evaluación del quinto componente del sistema de control interno, se obtuvieron 4 respuestas afirmativas, representando un 27% del total encuestado y 11 respuestas negativas, representando un 73%, lo que significa que la evaluación de supervisión y monitoreo es débil.

### **Debilidades encontradas en la empresa:**

- La empresa no cuenta con un plan de supervisión de las actividades que realizan los trabajadores, además no supervisa las actividades que se realizan lo cual dificulta conocer si cada trabajador está realizando eficientemente sus labores asignadas.
- No toma las acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas.

#### **4.1.6. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN**

**GRÁFICO N° 06:** Sexo de los trabajadores

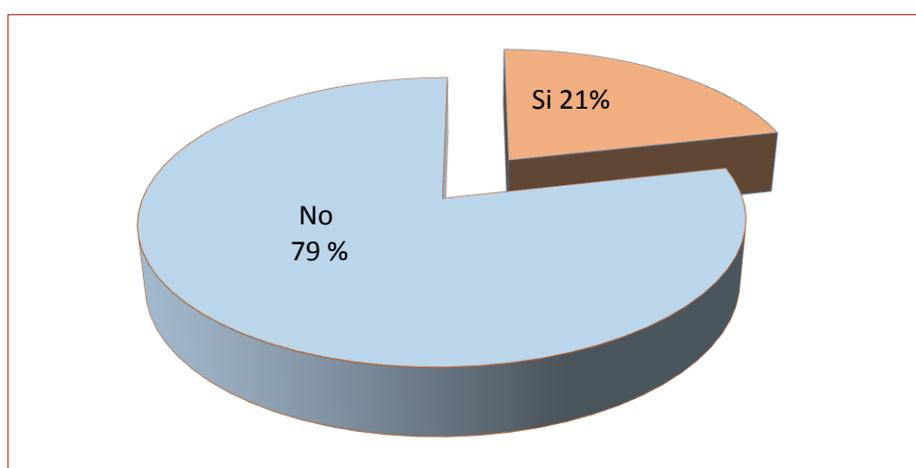


FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico N° 6 se observa que el 57% de los trabajadores entrevistados del Banco de Crédito, en su mayoría son hombres y solo un 43% de las personas que apoyan al servicio que brinda la empresa son mujeres, lo que indica que esta empresa en su mayoría está liderada por hombres.

#### 4.1.6.1 CONTROL INTERNO

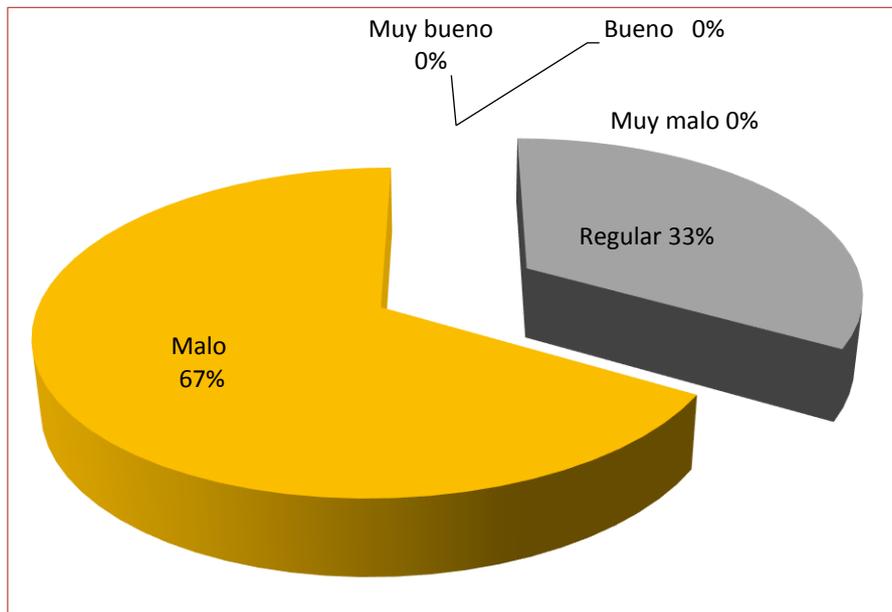
**GRÁFICO N° 07:** ¿Usted percibe que la empresa tiene un sistema de control interno?



FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito, el 79% manifiesta que no percibe un adecuado sistema de control interno; debido a la deficiente gestión y planificación, además se evidencia que no existe un control en las operaciones del área de ventanilla, igualmente la carencia de reglamentos y manual es impiden el orden en las actividades que se realizan diariamente. Por otro lado el 21% de los encuestados menciona que la empresa si tiene un control interno.

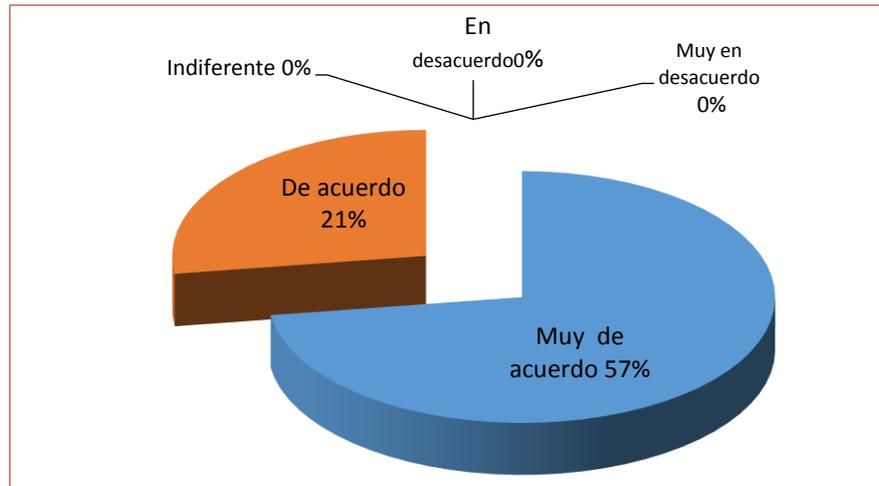
**GRÁFICO N° 08:** ¿Cómo calificas al sistema de control interno?



Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta del cuadro N° 09, existió una condición de respuesta que era la pregunta del cuadro N°08, de la cual, los tres trabajadores que mencionaron que si existe un sistema de control interno en la empresa, el 67% de estos manifestó que dicho control era malo y solo un 33% manifestó que es regular. Llevándonos a la conclusión que en el Banco de Crédito, los controles para el área de ventanilla son débiles o no han sido debidamente implementados para su óptimo funcionamiento.

**GRÁFICO N° 09:** ¿Usted estaría de acuerdo con que la empresa implemente un sistema de control interno?



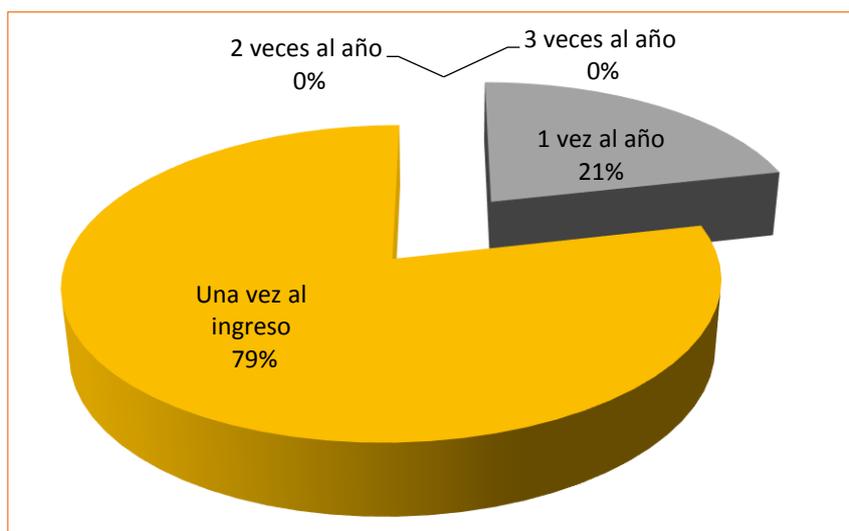
FUENTE: Elaboración Propia

De la pregunta del cuadro N° 10 que también está condicionada por la pregunta del cuadro N° 8, de los trabajadores que manifestaron que no percibían la existencia de un sistema de control interno en la empresa, y a los cuales se les hizo la pregunta de que si estarían de acuerdo con que se implementara dicho sistema, el 57% expresaron que están muy de acuerdo, y un 21% está de acuerdo. Esta información indica que existe una inclinación mayor de los trabajadores porque si se implemente dicho sistema, ya que si existiese reduciría los riesgos internos a los que actualmente está expuesta la empresa por su débil control. Por otro lado se logró evidenciar que en la empresa no existe un sistema de control interno apropiado en cuanto a las operaciones ya sean administrativas o contables, es por ello que todo el personal encuestado, está de acuerdo con su implementación, el cual ayudara a mejorar la calidad del trabajo realizado y del servicio brindado, así también se conllevará a evitar problemas en cada área y permitirá un mayor control de la labor realizada por cada uno de los Promotores

de Servicio de manera que estos sientan que la empresa está valorando el trabajo que realizan. Además si la empresa contara con un control interno eficiente.

#### 4.1.6.2. CAPACITACIÓN LABORAL

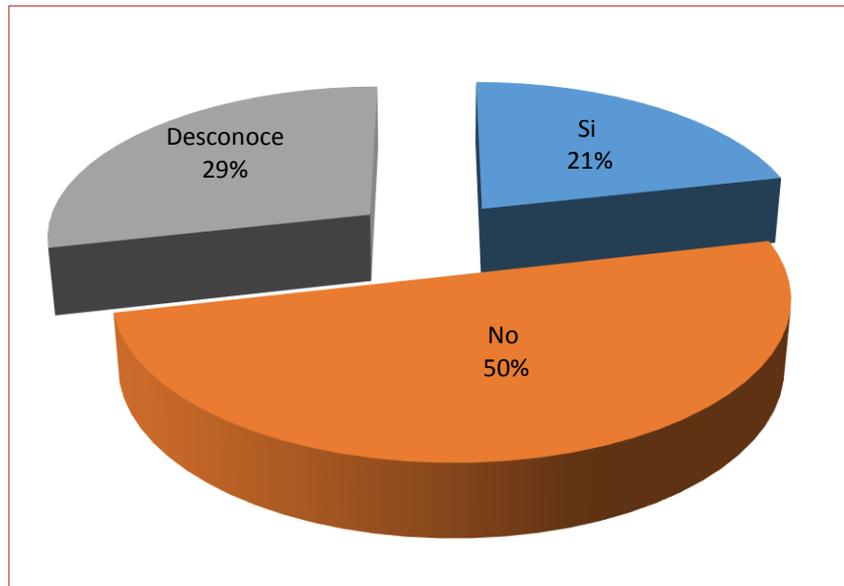
**GRÁFICO N° 10:** ¿Con que periodicidad recibe algún curso de capacitación?



FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito, el 79% manifiesta que solamente se les capacitó al momento del Ingreso a trabajar en el puesto, un 21% manifiesta que ha recibido capacitación una vez al año. Lo cual está mal debido que cuando se brinda capacitación esta debe de ser para todos por igual, debido que generara beneficios que a largo plazo aumentaran la rentabilidad además el beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

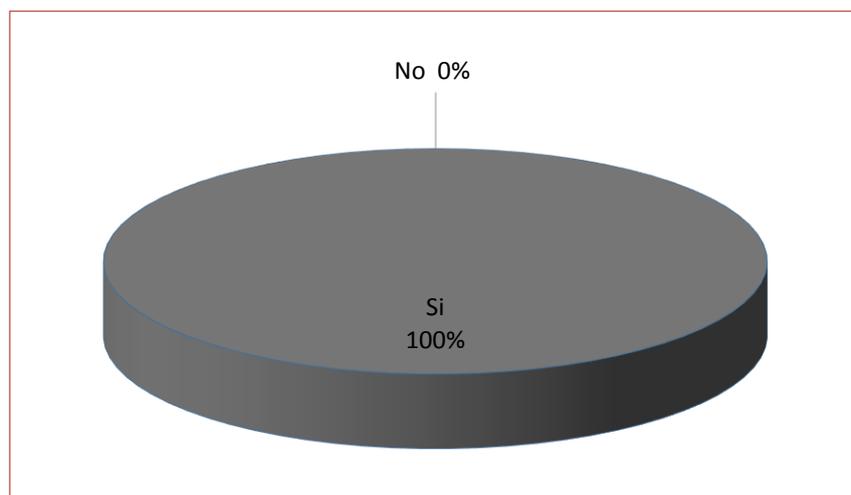
**GRÁFICO N° 11: ¿La empresa cuenta con planes y presupuesto para la capacitación?**



Fuente: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito de Jaén, el 50% indica que la empresa no cuenta con planes y presupuesto para la capacitación en el área de ventanilla, mientras que un 29% desconoce y un 21% indica que la empresa si tiene presupuesto debido que estos han recibido capacitación aunque sea una vez al año. Es importante mencionar que toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas y planes de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la empresa.

**GRÁFICO N° 12:** ¿Considera que las capacitaciones mejoraran su desempeño laboral?

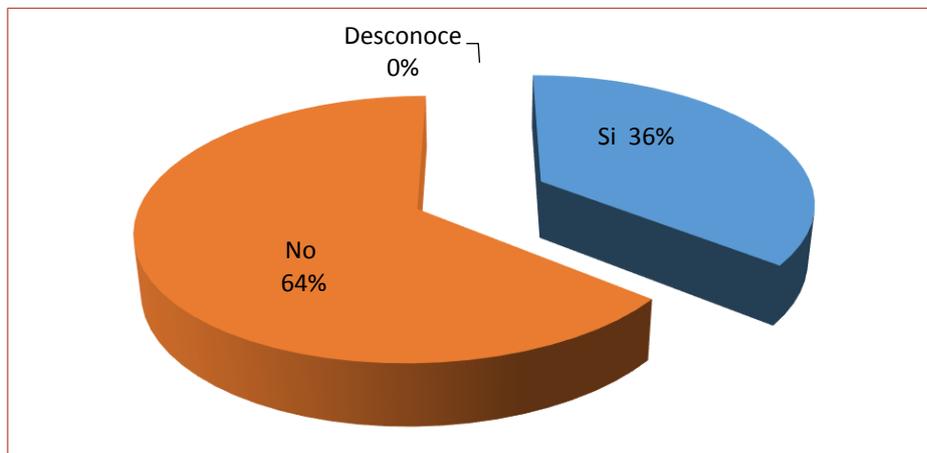


FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito de Jaén, el 100% manifestó que la capacitación mejorara su desempeño laboral, ya que a través de ella incrementarían sus conocimientos teóricos y prácticos y los ayudaría a ser más competitivos y productivos. De lo cual se llega a concluir que la capacitación es un factor fundamental que contribuirá al desarrollo personal y profesional, además va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste pueda desempeñarse eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa. Pero hay que tener en cuenta que la capacitación no es la varita mágica que solucionará todos los problemas, pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

#### 4.1.6.3. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

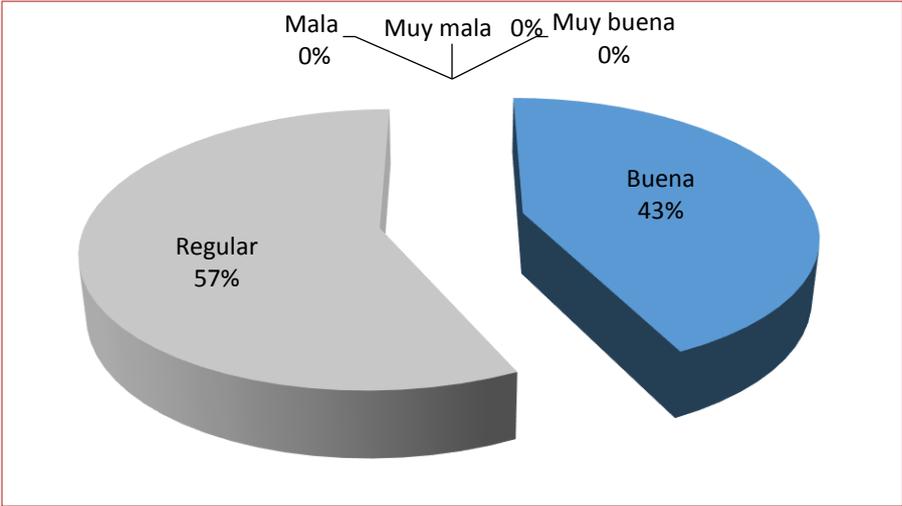
**GRÁFICO N° 13:** ¿La empresa invierte en tecnología?



FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito de Jaén, el 36% manifestó que la empresa si invierte en tecnología debido que cuentan con computadoras y con internet, dentro de este grupo se encuentran los supervisores la asistente de agencia. Sin embargo un 64% manifiesta que la empresa no invierte en tecnología debido que cuentan con computadoras antiguas y lentas que les impide procesar los datos rápidamente. La implementación de tecnología en estos tiempos ya no es un lujo, o una inversión sino es una necesidad fundamental que permite a la empresa y a los trabajadores poder sobresalir y crecer en este mundo cada vez más competitivo.

**GRÁFICO N° 14:** ¿Cómo calificas la tecnología que posee la empresa?

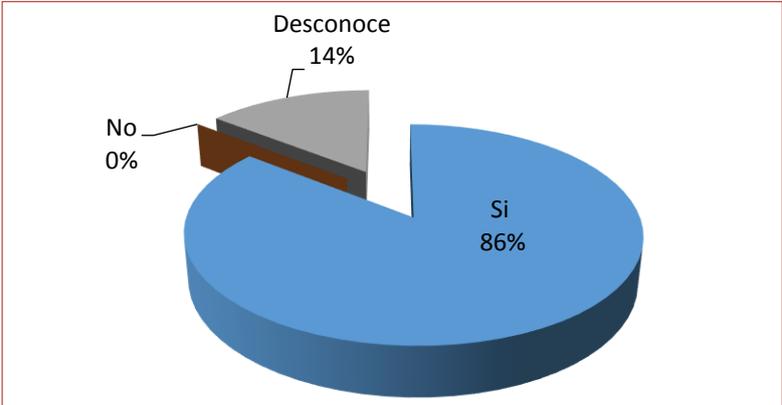


FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito de Jaén, el 43% manifiesta que la tecnología que posee es buena y un 57% menciona que la tecnología es regular. Llegando a concluir que la empresa si tiene tecnología pero no es suficiente y no tienen las herramientas necesarias e indispensables para realizar eficientemente sus labores.

**SISTEMA DE CONTROL**

**GRÁFICO N° 15:** ¿Usted cree que un Sistema de Control, garantizara exactitud, consistencia y confiabilidad en las operaciones?



FUENTE: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados del Banco de Crédito de Jaén, el 86% considera que el manual de procedimientos garantizara exactitud, consistencia y confiabilidad en las operaciones y un 14% desconoce. Analizando dichas respuestas se llega a la conclusión que si la empresa contara con un manual debidamente elaborado, las transacciones que se realicen van a ser consistentes, debido que los trabajadores se podrán guiar de dicho manual y podrán conocer claramente qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo, permitiendo una mayor eficiencia en las operaciones.

## ***4.2 ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO Y GESTIÓN***

### **4.2.1 Control Interno**

De los resultados obtenidos, se concluye que el Banco de Crédito de Jaén, actualmente cuenta con un sistema de control interno el cual no está muy bien definido o estructurado, lo que conlleva a obtener un funcionamiento deficiente de sus actividades, y de su gestión.

Lo anterior está justificado por el resultado de los componentes del sistema de control interno: Ambiente de control “Moderado”, y esto se debe a que la Gerencia no da a conocer el código de ética que tiene el Banco. Por otro lado la gerencia no tiene reuniones permanentes con el personal. Sin embargo la gerencia brinda los materiales, herramientas e implementos, para que los trabajadores realicen adecuadamente sus actividades.

La Evaluación de riesgos fue “débil”, a causa de que la Gerencia no identifica los riesgos potenciales que puedan afectar las actividades de la empresa, y no realiza diagnósticos periódicos de su entorno interno y externo. Además no se realizan supervisiones a las tareas de todos los trabajadores y no existen

procedimientos adecuados para identificar los riesgos, asimismo no se cuenta con un plan de contingencia para contrarrestar las consecuencias de un potencial riesgo, además los riesgos que son identificados, no se les hace ningún estudio para conocer su frecuencia. Por ese motivo no se solucionan los problemas que ocurren frecuentemente.

Las actividades de control fue “débil” debido que los documentos clave están en manos de todo el personal.

La información y comunicación es “moderado” a consecuencia de que la empresa no cuenta con mecanismos establecidos que apoyen a los promotores de servicios a procesar información tanto interna como externa, asimismo no existen canales de comunicación adecuados de la transmisión de tareas y responsabilidades de los trabajadores; la comunicación que existe es fluida, debido que el personal tiene una buena relación, por el motivo que llevan años trabajando o ya se conocían antes de entrar a laborar en la misma empresa.

La supervisión y monitoreo es débil debido que la empresa no realiza acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas.

#### **4.2.2 Gestión**

En cuanto a la Gestión, se detectó que la empresa no tiene una gestión adecuada y esto se debe a la falta de factores indispensables que impiden el orden en las actividades que realiza cada trabajador.

De acuerdo al cuestionario se evidencio que la empresa no realiza capacitación al personal de ventanilla, tampoco cuenta con planes para la capacitación, del cual se llega a concluir que la empresa al no tener planes, los trabajadores están descontentos y por ende no tienen una motivación para su mejor desempeño.

Con respecto a la tecnología se detectó que la empresa, no cuenta con computadoras modernas.

Hemos llegado a la conclusión que los manuales y políticas son importantes en una empresa, por ello es fundamental que toda empresa cuente con trabajadores altamente calificados capaces de cumplir las normas y políticas establecidas, para ello necesita contar con planes para poder capacitar a todo su personal.

# **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## **5.1 PROPUESTA**

El Sistema de Control Interno propuesto, mejorara la estructura Administrativa y funciones de cada promotor de servicio, por lo tanto es de vital importancia para el correcto accionar de la empresa ya que le permite contar con un mecanismo de gestión sólido para la consecución de sus objetivos.

Este sistema de Control Interno está integrado por manuales, reglamentos coordinados y ciertos elementos que a su vez se convierten en medidas a adoptar con la finalidad de que la Gestión Administrativa de en el área de ventanilla se lleve a cabo en base normas, reglas, procedimientos correctos y establecidos, de manera que las actividades tengan el espacio adecuado, el momento oportuno y los recursos necesarios, evitando la improvisación y por ende el desperdicio de recursos.

El sistema de control interno a realizarse comprende un importante punto como es la Administración de las operaciones. El control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones establecidas, por lo tanto éste sistema tiene la finalidad de guiar al Banco a mejorar la forma de llevar a cabo las actividades mediante una adecuada estructura organizacional para que cada promotor de servicio conozca en forma clara y precisa que obligaciones y responsabilidades le han sido asignadas.

Como lo hemos señalado y en base a la investigación es necesaria la elaboración y aplicación del Sistema de Control Interno el cual se encuentra detallado a continuación y para ello es preciso tomar en consideración la Estructura Organizacional de la empresa.

## **5.2 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PROPUESTA**

### **5.2.1 Misión**

La misión de una empresa expresa su razón de ser, el porqué de su existencia; además es fundamental que la misión sea comunicada a toda la organización, es decir clientes, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver, que de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

#### **La misión propuesta es:**

“Aumentar la competitividad de los promotores de servicios, poniendo a su disposición los manuales y códigos de ética que tiene el Banco. Siempre enmarcados dentro de los más altos parámetros éticos y profesionales, además buscamos la satisfacción y desarrollo de nuestros colaboradores y de la comunidad en general”

### **5.2.2 Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la Empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

#### **La Visión propuesta es:**

“Ser reconocidos como líderes, por ofrecer un excelente servicio a los clientes de Banco de Crédito de Jaén. Siempre dispuestos a cumplir con los requerimientos y

necesidades de nuestros clientes apoyados en el conocimiento, experiencia, compromiso e infraestructura tecnológica que dispone nuestro equipo de trabajo.”

### **5.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO**

El Sistema de Control Interno detallado a continuación es un mecanismo básico realizado para “El Banco de Crédito de Jaén”, en el cual se plasmará claramente las funciones, autoridad y responsabilidad del área de ventanilla que compone la estructura organizacional de la empresa, logrando así que las actividades a realizarse sean las procedentes.

El Sistema de Control Interno especificará las actividades de los Promotores de Servicios en el área de ventanilla, convirtiéndose así en una base detallada de las funciones y actividades a ser cumplidas por cada miembro de la empresa y la forma en la que las mismas deberán ser realizadas.

El área de ventanilla tiene sus funciones y actividades requeridas las cuales deberán estar proyectadas y al mismo tiempo integradas y relacionadas de tal manera que se pueda trabajar de forma eficiente.

Este Sistema permitirá una mejor integración y orientación para el personal que se reclute en la empresa, facilitando así su adaptación y rápido rendimiento ya que instruye a los miembros de la compañía sobre los distintos aspectos que implican el desarrollo de su puesto de trabajo minimizando la duplicidad de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias.

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente SISTEMA DE CONTROL INTERNO, fue planteado conforme a Principios y Normas de Gestión operativa, cuyo propósito es definir las relaciones, responsabilidades y funciones de cada promotor de Servicio del Área de ventanilla.

Un Sistema de Gestión es aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina.

El SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad. El Sistema fue elaborado en base a principios y normas, basado en la necesidad de contar con una organización capaz de cubrir todos los aspectos relacionales con los objetivos de la empresa.

La organización propuesta establece claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las responsabilidades de los departamentos, áreas y puestos de trabajo. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada Promotor de Servicio en el Área de ventanilla.

La difusión de este Sistema, está encaminada a propiciar una mayor coordinación e integración entre los promotores de servicios del Banco de Crédito Agencia Jaén, al facilitarle la identificación de las funciones básicas y servir de instrumento de consulta, por lo que deberá permanecer en la unidad responsable.

#### **5.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA PROPUESTO**

La elaboración del Sistema de Control Interno para la Gestión operativa tiene como finalidad la descripción de los procedimientos que se realizan en el área de ventanilla del Banco de Crédito, determinando de esta manera la responsabilidad y participación de los Promotores de Servicios y supervisores personales de área de operaciones, en el cumplimiento de las metas y objetivos esperados, además de construir una herramienta de evaluación y control interno para unificar y controlar las rutinas de trabajo logrando que cada promotor realice su trabajo de manera concentrada y así brindar un buen servicio a los clientes del Banco de Crédito.

## SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### **ANTECEDENTES**

El Banco de Crédito del Perú Agencia Jaén se encuentra ubicado en la calle Simón Bolívar N°1292. Tiene por giro comercial el rubro de operaciones financieras (Créditos, servicio al cliente, etc.) ofrece su atención de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

### **OBJETIVO**

El Sistema de Control Interno tiene como principales objetivos los siguientes puntos.

- a. Determinar las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los promotores de servicios del área de ventanilla.
- b. Indicar a los promotores de servicios sobre sus funciones y ubicación dentro de las interrelaciones formales que corresponda.
- c. Proporcionar información sobre las funciones que desempeñarán los Promotores de Servicios del Área ventanilla.
- d. Facilitar el proceso de inducción del personal nuevo y el adiestramiento, orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo asignado.

### **ALCANCE**

El presente Sistema de Control Interno se aplica al Área de ventanilla donde laboran los Promotores de Servicios.

## **5.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA**

### **5.5.1. CAPACITACIÓN**

#### **CONCEPTO:**

El procedimiento de capacitación está orientado a proporcionar a los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

#### **OBJETIVOS:**

- Identificar las necesidades de capacitación de los empleados.
- Mejorar los conocimientos, las habilidades y actitudes del personal.

#### **POLÍTICAS:**

- El Banco de Crédito Agencia Jaén, establecerá planes anuales de capacitación para sus empleados con el objeto de actualizar sus conocimientos, aptitudes y habilidades que les permita elevar su nivel profesional.
- La empresa procurara celebrar convenios con centros u organismos especializados públicos o privados con el propósito de otorgar capacitación y adiestramiento a sus empleados.
- Los empleados que participen en el proceso de capacitación están obligados a cumplir con el plan de actividades que forme parte del evento, socializar a sus compañeros la temática del curso en que participo.
- El departamento de recursos humanos se responsabilizara de proporcionar el material didáctico y equipo necesario para la realización de las capacitaciones internas que organice la empresa.

## **PROCEDIMIENTOS:**

- El administrador identifica las necesidades del personal de la empresa
- El encargado de recursos humanos elabora el plan de capacitación para luego enviarlo al gerente para su aprobación.
- Luego de aprobado el plan se envía a recursos humanos y si existe personal interno que pueda dar la capacitación, se informa al gerente, caso contrario se contacta a un instructor calificado.
- Se informara al personal de la empresa para que participe en la capacitación.
- Luego de la capacitación los participantes firmaran asistencia y llenaran un formulario de evaluación de la capacitación y se procederá a la entregara de certificados
- Posteriormente el Gerente emite un informe sobre la evaluación de la capacitación y entrega a recursos humanos.

### **5.5.2. SUPERVISIÓN**

El procedimiento de supervisión está orientado a definir los parámetros para vigilar las actividades que se realicen

## **OBJETIVOS**

- Describir claramente los procedimientos a seguir y tratar a cada empleado con equidad y justicia
- Supervisar que los empleados del área de ventanilla que realicen sus operaciones correctamente en tiempo y forma.

## **POLÍTICAS**

- El supervisor deberá entregar permanentemente al Gerente de la Agencia el documento de Registro de Observaciones del Personal, en el que informara sobre las novedades acerca del desempeño laboral.
- Es responsabilidad del empleado, obedecer las indicaciones del Gerente en materia de asignación de tareas y responsabilidades.
- El Gerente deberá evaluar el entorno laboral continuamente, aplicando técnicas de supervisión tales como entrevistas, observación, investigación documental.
- El Gerente informara al personal, sobre las decisiones y medidas tomadas.



## EVALUACION DE DESEMPEÑO

TRABAJADOR:		
AREA:		
EVALUADOR:		
Instrucciones: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación. Después sume los puntos y saque un promedio que representara la calificación total.		
IDENTIFICACION DE LAS ESTIMACIONES		
5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno		2: Regular 1: Malo
Nº	ACTIVIDADES	EVALUACION
DESEMPEÑO LABORAL		
1	Responsabilidad	
2	Calidad de trabajo	
3	Productividad	
4	Documentación que genera	
5	Reporta avances de tareas	
6	Grado de conocimiento	
FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL		
7	Actitud hacia la empresa	
8	Actitud hacia los empleados	
9	Actitud hacia el cliente	
10	Cooperación con el cliente	
11	Capacidad de aceptar criticas	
12	Presentación personal	
13	Puntualidad	
HABILIDADES		
14	Iniciativa	
15	Creatividad	
16	Adaptabilidad	
17	Respuesta bajo presión	
18	Coordinación y liderazgo	
19	Capacidad de aprendizaje	
TOTAL		
PROMEDIO		

FUENTE: Elaboración propia

## **PROCEDIMIENTOS**

- El encargado de Supervisor de Procesos Operativos verifica la asistencia del personal y registra novedades en el formulario “Registro de observaciones del Personal”. Para luego determinar acciones correctivas e informa al Gerente sobre las mismas.
- El Gerente General aplica acciones correctivas y supervisa que se apliquen. Si existen errores aplica medidas inmediatas para la solución, caso contrario evalúa el desempeño de cada Promotor de Servicios en el formulario “Evaluación del desempeño”
- El Supervisor archiva dicho formulario y realiza un informe sobre los resultados obtenidos en la evaluación, para determinar acciones sobre la competencia de cada Promotor de Servicio.

### **5.5.3. CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA**

#### **CONCEPTO**

El procedimiento está orientado a regular la asistencia y permanencia de los Promotores de Servicios en el área de ventanilla de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos.

#### **OBJETIVOS**

- Establecer las normas y procesos de control de asistencia y puntualidad de los promotores de servicios del Banco de Crédito de la Agencia Jaén.
- Supervisar la permanencia y realizar reportes en base a las marcaciones registradas a través de un reloj biométrico para el control de asistencias y horas extras de personal.

## **POLÍTICAS**

- El sistema de control de asistencia y puntualidad en el trabajo será a través de un reloj biométrico. Los trabajadores deberán registrar personalmente su hora de entrada y salida en el sistema de asistencia.
- Los Promotores de Servicios deberán permanecer en su lugar de trabajo durante el horario de labores.
- El gerente supervisara la permanencia del personal, una vez por semana o cada vez que lo crea necesario.

## **PROCEDIMIENTOS**

- Cada trabajador registrara la hora de ingreso a la empresa, en el reloj biométrico.
- El Supervisor de Procesos Operativos informa al gerente sobre las observaciones registradas en el sistema de control de asistencia.
- El gerente revisa las observaciones y supervisa la permanencia del personal.
- Registra la hora de salida de la empresa, en el reloj biométrico.
- Prepara un reporte que proporciona el sistema de control de asistencia.

### **5.6. DIAGRAMA PROPUESTO**

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza. Los diagramas son importantes porque nos facilita la manera de representar visualmente el flujo de las actividades, por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para

realizar un determinado proceso o definición de las actividades que se deben desarrollar para lograr el objetivo.

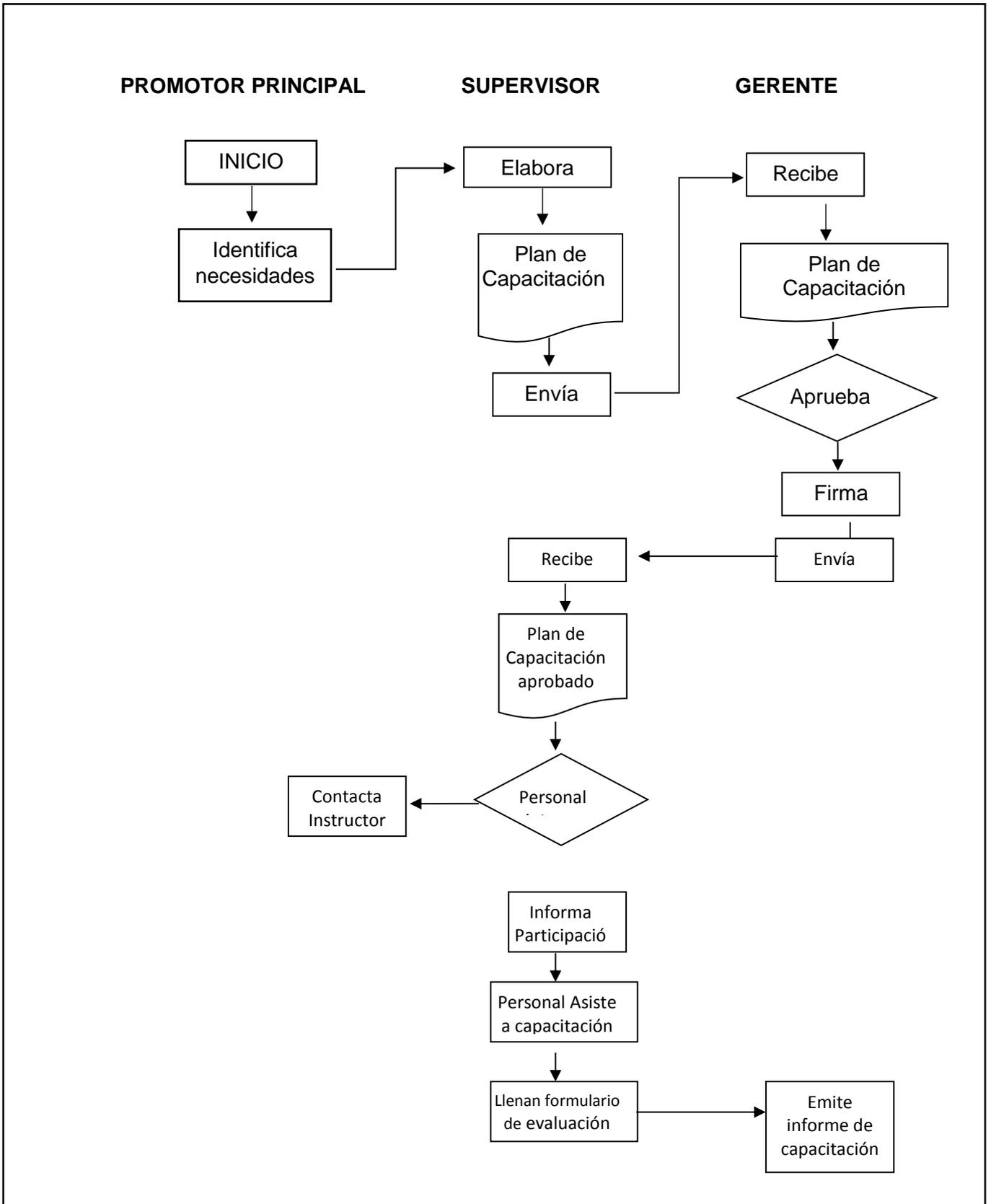
Los flujogramas propuestos para la empresa Banco de Crédito de la Agencia Jaén, están diseñados de acuerdo a los principales procesos internos que se lograron precisar con el método de observación de actividades realizadas y que están de acuerdo con el sistema de control interno que se propone, de esta forma se tiene una mejor comprensión de toda la empresa y su flujo de información.

#### ***5.6.1. Objetivos que persiguen los flujogramas propuestos***

Los objetivos que se desean alcanzar con el diagrama propuesto para la empresa son:

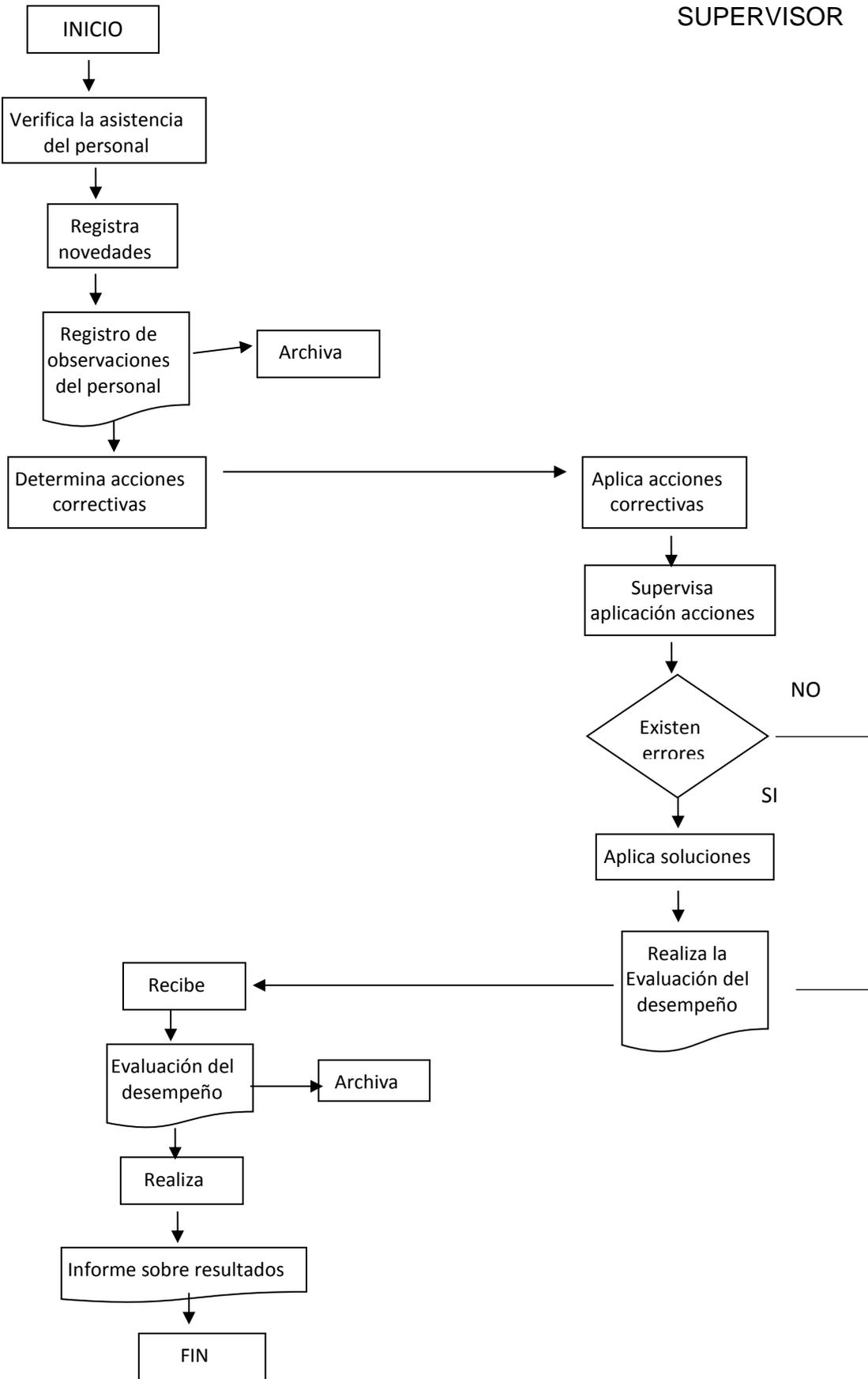
- Dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos de las actividades de la empresa.
- Estudiar las fases del proceso en forma sistemática, con el fin de estudiar las operaciones y realizar los reajustes pertinentes.
- Finalmente, estudiar las operaciones y las inspecciones en relación, unas con otras, dentro de un mismo proceso.

CUADRO Nº 1: Capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia

**CUADRO Nº 2: Supervisión**



# **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. CONCLUSIONES**

1. El Banco de Crédito en la Agencia Jaén, no cuenta un adecuado sistema de control interno en lo referente al área de ventanilla, esto ocasiona que las operaciones que se realizan no sean efectivas y no se logre cumplir las metas que se ha propuesto la empresa.
2. El Banco de Crédito tiene un Sistema de Control Interno pero no es informado al área de ventanilla, por lo cual los promotores de servicios están desinformados de las normas y políticas que rigen a su área de labores, ocasionando que el promotor no desarrolle sus labores eficientemente.
3. La empresa capacita a los promotores de servicios solamente al momento de ingreso al Banco, eso ocasiona que el promotor no esté capacitado en las nuevas normas para poder cumplir correctamente con cada operación solicitada por el cliente.
4. La tecnología que posee El Banco de Crédito no es la adecuada, deben innovar las computadoras que son la principal herramienta de trabajo de todos los días de esta manera permitirá el mejor manejo y control de las operaciones.
5. El Gerente General del Banco de Crédito en la Agencia Jaén, será el responsable directo que este sistema de control interno sea difundido entre los empleados, para que conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades asignadas, y que éstas sean cumplidas.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

1. Es importante que El Banco de Crédito en la Agencia Jaén, aplique el Sistema de Control Interno ya que constituye la base fundamental para su desarrollo tanto interno como externo.
2. Los promotores, deben poner en práctica el Sistema de Control Interno propuesto, donde se encuentra detallada la función, responsabilidad y actividades que debe desarrollar cada promotor de servicios para alcanzar un trabajo eficiente y eficaz a favor de la organización y el cliente, con la finalidad de lograr eficiencia en las operaciones.
3. Se recomienda que la gerencia debe hacer conocer por todas las políticas, normas y códigos de ética para obtener eficiencia en el desempeño del recurso humano.
4. El Gerente de la Agencia debe mantener una buena comunicación con los promotores de servicios, así facilita una buena coordinación y el correcto desempeño de funciones.
5. La empresa debe asignar un presupuesto para poder cumplir con todos los requerimientos de un buen control interno, y este pueda aplicarse correctamente dando como resultado beneficios para la empresa.
6. Se debe considerar al ser humano el principal recurso que tiene la empresa para lograr sus objetivos. Por lo tanto se le debe capacitar permanentemente en relación al desarrollo personal, y la motivación.
7. Deberán hacerse reuniones periódicas y programadas con todos los promotores de servicios del Banco de Crédito Agencia Jaén, para tratar asuntos que consideren importantes y en la orden del día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASUBADIN. (2010). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda.* Ecuador: Universidad Técnica de Abanto,.
- CARBAJAL, A. (2012). *“Herramienta integrada y control de riesgos” Perú. Vol.1. EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA.* POMALCA.
- CLAROS. (2012). *“CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO .* Callao.
- DOMÍNGUEZ. (2012). *“Propuesta de un sistema de control interno para la empresa de transportes Virgen de la Asunción Pacaipampa SRL.* Piura: Universidad Cesar Vallejo.
- EFFIO, F. (-9.-P. (2011). *“Manual de auditoría tributaria: planeamiento, ejecución, informe, caso práctico integral”.* PERÚ: Libro Asesor Empresarial V.1.
- GARRIDO, B. (2011). *“Sistema de Control Interno en el área de caja del instituto universitario tecnológico de ejido”.* Republica Boliviana de Venezuela: Universidad de los Andes.
- L., H. (2012). *Proponer un sistema de control interno para mejorar la eficiencia en la empresa Todo Max EIRL.* Universidad Cesar Vallejo.
- L., N. (2012). *“La aplicación del NON BIS IN IDEM en materia tributaria y su incidencia en la rentabilidad de 10 las empresas comerciales de la provincia de Pacasmayo”.* Pacasmayo: Universidad Nacional de Trujillo.
- M., D. (2011). *“Estudio de rentabilidad del proyecto mina Chilcapampa”.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

NIETO, J. (2012). *Diseño de un sistema de control interno administrativo – contable para las empresas comercializadoras de gas: Caso comercializadora mayorista Digas*. Quito – Ecuador.

OCHOA, C. (2012). *“Importancia del control interno en inventarios”*. Tesis *EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA*. POMALCA : TESIS.

PRADO AYALA, A. (2010). *“El financiamiento como estrategia de optimización de Gestión en las MYPES textilconfecciones de Gamarra”*. LIMA: Universidad de San Martín de Porres.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### EMPRESA BANCO DE CRÉDITO – AGENCIA JAÉN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

SEXO:      Masculino ( )                      Femenino ( )

El siguiente instrumento tiene como propósito recabar información para lograr los objetivos planteados en la Tesis titulada: Implementación del Control Interno en la Gestión Operativa en la Agencia BCP – Jaén. Por favor no deje preguntas sin responder, pues la información suministrada dependerá de los resultados de la investigación.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el cuestionario, marque con una X la alternativa que usted considere apropiada.

Nº	PUNTOS DE ATENCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1.	¿La Gerencia ha establecido e implementado un código de ética, reglamentos internos, y un organigrama en la empresa?			
2.	¿La gerencia mantiene reuniones permanentes con el recurso humano?			
3.	¿La gerencia ha comunicado a los colaboradores los objetivos, metas y visión de la empresa?			
4.	¿La gerencia tiene políticas para la selección y reclutamiento del recurso humano?			
5.	¿La gerencia prioriza el aspecto de conocimientos y habilidades de los postulantes a ocupar un puesto en la empresa?			
6.	¿La gerencia brinda los materiales, herramientas e implementos, así como les brinda confianza a los trabajadores para que desarrollen sus tareas?			
7.	¿Existe respeto, cordialidad y buen trato entre todos los trabajadores de empresa?			
8.	¿Las remuneraciones están de acuerdo con los niveles de complejidad y responsabilidad que tienen los trabajadores en el desarrollo de sus actividades?			
9.	¿Ha observado si todos los trabajadores cuentan con seguros que cubran eventuales riesgos?			

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
1.	¿La gerencia realiza diagnósticos periódicos de su entorno interno y externo?			
2.	¿La gerencia realiza supervisiones a las tareas de todos los trabajadores?			
3.	¿Existen procedimientos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas?			
4.	¿Los riesgos que son identificados, se les hace un estudio para conocer su frecuencia?			
5.	Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.			
<b>III. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>INFORMACIÓN</b>				
1.	¿Los sistemas de información proveen a la gerencia los reportes necesarios sobre el desempeño de la empresa en relación a los objetivos establecidos y proporcionan la información a la gente apropiada con el detalle necesario y a tiempo, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficaz y eficientemente?			
2.	Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.			
3.	¿Se suministra información necesaria a los trabajadores, y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficientemente?			
4.	¿La información que se produce por efectos de las actividades que desarrolla la empresa, son puestas de conocimiento a la gerencia inmediatamente?			
<b>COMUNICACIÓN</b>				
5.	¿Considera usted, que la comunicación que existe en la empresa es fluida?			
6.	Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.			
7.	¿Existen los mecanismos para que la gerencia obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar el servicio, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la gerencia?			
8.	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?			
11.	¿Hay un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?			
	¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?			
<b>IV. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				

1.	¿La empresa cuenta con un plan de supervisión de las actividades que realizan los trabajadores?			
2.	¿La gerencia muestra actitud positiva por el mantenimiento del Control Interno en la empresa?			
3.	¿Las actividades que desarrolla el recurso humano se contrasta con los planes previamente establecidos?			
4.	¿La supervisión de la calidad del servicio es un factor importante para la gerencia?			
5.	¿Considera que la supervisión y monitoreo de actividades, le va a permitir a la empresa ingresar por la senda de la competitividad?			

**¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!**

**ANEXO 02**  
**CUESTIONARIO**

SEXO:      Masculino ( )                      Femenino ( )

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de ítems, los cuales debe responder marcando con una equis (X), dentro del paréntesis; la alternativa que considere pertinente.

1. ¿Usted percibe que la empresa tiene un sistema de control interno?  
    ( ) Si  
    ( ) No
  
2. Si la respuesta anterior es SI. ¿Cómo calificaría el sistema de control interno en la empresa?  
    ( ) Muy bueno  
    ( ) Bueno  
    ( ) Regular  
    ( ) Malo  
    ( ) Muy malo
  
3. Si la respuesta de la pregunta 1 es NO, responda. ¿Usted estaría de acuerdo con que la empresa implemente un sistema de control interno?  
    ( ) Muy de acuerdo  
    ( ) De acuerdo  
    ( ) Indiferente  
    ( ) En desacuerdo  
    ( ) Muy en desacuerdo

**I. CAPACITACION LABORAL**

1. ¿Con que periodicidad recibe algún curso de capacitación?  
    ( ) 3 veces al año  
    ( ) 2 veces al año  
  
    ( ) 1 vez al año  
    ( ) Nunca me han capacitado
  
2. ¿La empresa cuenta con planes y presupuesto para la capacitación?  
    ( ) Si  
    ( ) No  
    ( ) Desconoce
  
3. ¿Considera que las capacitaciones mejoraran su desempeño laboral?  
    ( ) Si  
    ( ) No  
    ( ) Desconoce

## **II. TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

4. ¿La empresa invierte en tecnología?
- Si
  - No
  - Desconoce
5. ¿Cómo calificaría la tecnología que posee la empresa?
- Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
  - Muy mala

## **III. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

6. ¿Sabe usted si la empresa tiene un sistema de Control Interno?
- Si
  - No
  - Desconoce
7. ¿Usted considera que el Sistema de Control Interno, es una herramienta de gestión que permitirá cumplir con las metas de la empresa?
- Si
  - No
  - Desconoce

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!