

Diagnóstico del Control Interno para una Pyme del sector de servicios temporales

Marino Hoyos Santa  
Natalia Catalina Lozano Guzmán

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en en Estándares Internacionales de  
Contabilidad y Auditoría

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría  
Bogotá D.C., 2015

## Contenido

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROBLEMÁTICA	8
3. MARCOS REFERENCIALES	11
4. METODOLOGÍA	20
9 REFERENCIAS	34

## RESUMEN

Este ensayo, tiene como objetivo diagnosticar los elementos de control interno en una compañía PYME de servicios temporales, con el fin de identificar su estado y oportunidades de mejora dentro de las cuales se considere la implementación del MODELO COSO. Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó un estudio de caso cuyo método utilizado es un diagnóstico de evaluación de control interno basado en las percepciones de informadores claves. Para lo anterior, los instrumentos de recolección de información fueron el formato de entrevista aplicada a ocho funcionarios de la compañía y el segundo el modelo indicador. El resultado encontrado en el diagnóstico, es que la compañía cuenta con iniciativas para desarrollar los elementos de control interno. La contribución de este ensayo a la temática de normas internacionales es que aporta las bases para la aplicación de una auditoría integral, teniendo el control interno como herramienta fundamental para la ejecución del trabajo del auditor.

## ABSTRACT

The purpose of this essay is to determine the main elements of internal control of a Human Resources company, in order to establish its current situation and apply COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) to improve recognized the weaknesses.

To accomplish this goal, we made a “case study” applying the diagnostic evaluation methodology to the elements of the internal control based on the perceptions of the key informers.

For the above mentioned, the interview forms and the statistic model were the tools to gather the information of 8 workers of the company. The result of the diagnose was that the company has the initiative to develop the key elements of the internal control. The contribution of this essay to the international regulations is related the application of a comprehensive audit, considering the internal control as a fundamental tool for the auditor’s work.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez se hace necesario que las compañías tengan un sistema de control interno que se adapte a sus necesidades, con el propósito de mejorar sus procesos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales. Para ello se han venido desarrollando modelos estándar que brindan diferentes tipos de metodologías, con los cuales se satisfacen las necesidades de control.

Entre los principales estándares que se manejan para la implementación, gestión y control de un sistema de control es el informe COSO, que desde su publicación en 1992 se ha convertido en un estándar de referencia debido a su gran aceptación ya que es aplicable a cualquier tipo de organización. Dicho informe busca un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

A pesar de que con la aplicación de este estándar se logra alcanzar un adecuado sistema de control interno, la mayoría de las compañías Pymes en Colombia aun no lo aplican, eso lo hemos podido evidenciar durante el transcurso de nuestra experiencia laboral, igualmente este aspecto se ha tratado en diferentes seminarios y congresos, como por ejemplo el XVIII congreso internacional de contaduría, administración e informática. (Castañeda, 2013, págs. 1 - 22), en el que se plantea una propuesta de sistema de control interno para pymes del sector textil.

En la normatividad colombiana el control interno solo es exigible a la administración pública y a empresas vigiladas por la superintendencia financiera.

Un segundo factor es que la administración o alta gerencia de las empresas no ven el control interno como un proceso que está integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento para la compañía, es por eso que inclusive en muchas compañías ni siquiera se contempla la existencia del área de control interno, esta afirmación puede ratificarse con lo expuesto por Vitez “Los dueños de negocios también pueden enfrentarse a la desventaja de aprender acerca de los sistemas de control mientras trabajan en el negocio.” (Vitez, 2015, págs. 1-3)

A partir de lo anterior, surgió la iniciativa de desarrollar este ensayo, en el cual se pretende diagnosticar los elementos de control interno en una pyme de servicios temporales. Con el fin de identificar su estado y oportunidades de mejora dentro de las cuales se considere la implementación del MODELO COSO.

Para el diagnóstico se desarrollaron entrevistas a ocho funcionarios de la compañía en donde se formularon preguntas que nos permitieron identificar cada uno de los componentes del COSO, es decir, cuál es el ambiente de control de los empleados, los mecanismos utilizados para la valoración de riesgos, la frecuencia con la que se establecen y actualizan las actividades de control, cómo es el sistema de información y comunicación y qué formas de monitoreo se practican.

El resultado encontrado en el diagnóstico, es que la compañía cuenta con iniciativas para desarrollar los elementos de control interno.

Durante el proceso que se realizó para la elaboración del presente ensayo, se observó en la primera parte, la problemática: en este caso la descripción de las necesidades de manejar el control interno a través de la aplicación de un estándar. En la segunda parte, se establece el marco referencial donde se ubica el marco teórico conceptual, normativo e institucional con los temas más relevantes. En la tercera parte, se encuentra la metodología utilizada para lograr obtener el diagnóstico que se ejecuta, y con la cual se esperan obtener los resultados para identificar el nivel de madurez de control interno. En este sentido se considera como herramienta para la obtención de la información la entrevista al personal de la compañía. Finalmente, se encuentran los resultados y la discusión de los mismos, sumado a las sugerencias enmarcadas para mejorar el control interno y las conclusiones.

## 2. PROBLEMÁTICA

En la actualidad el estándar internacional COSO se encuentra en una etapa de crecimiento y maduración en Colombia. Se enfoca en un proceso que parte de los demás sistemas y procesos de la empresa. Se incorpora en la función de administración y dirección. Orientado a objetivos es decir a medios y no a fines en sí mismos. Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles jerárquicos de la organización a través de sus acciones y palabras. Tiene como finalidad proporcionar una seguridad razonable, más que absoluta, en la que se lograrán sus objetivos de acuerdo a las necesidades del negocio presentes en cada organización, de forma flexible y adaptativa sin necesidad de poseer un conocimiento estructurado sobre la aplicación del estándar.

Este estándar consta de cinco componentes: *ambiente de control* el cual establece el entorno que estimula e influencia la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. *Evaluación de riesgo* en donde se identifican y analizan los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. *Actividades de control* realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. *Información y comunicación* deben estar diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos, todos estos referidos al control, supervisión y seguimiento en cabeza de la gerencia en donde se debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. (Estupiñan, 2002).



La implementación de este estándar requiere de mucha sensibilización al interior de la compañía, así como de un gran interés por mejorar los procesos y la prestación de los servicios, para lo cual es fundamental contar con el apoyo de la administración o alta gerencia, no solo por ser su responsabilidad sino también por el hecho de que exista un compromiso real a todos los niveles de la organización.

Sin embargo, en el ámbito laboral y desde nuestra experiencia hemos evidenciado que todo proceso de implementación para la aplicación de nuevos estándares de control interno siempre requiere un trato especial. Más cuando se maneja la resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios en la manera de ejecutar procesos. Es en ese punto donde se debe manejar un concepto bastante conocido; la adopción de mejores prácticas. Dicho aspecto es una necesidad para todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño. Es por eso que se vuelve inquietante conocer cuáles son las medidas, los lineamientos de control manejados por las empresas y la forma en que los aplican, pues es muy poco lo que se conoce acerca de estos detalles aún más cuando se aplica en Colombia, un país en el que solo por normatividad es obligatorio el control interno para la administración pública y para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera.

La compañía tiene debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectarse en el mercado nacional, lo que se convierte en una limitante.

En las compañías pyme suelen presentarse falencias internas que pueden abordarse a través del modelo COSO, ya que al identificarse los elementos de control interno, estos pueden fortalecer a las organizaciones. A partir de lo anterior surgió la siguiente inquietud:

¿Cuáles son los elementos de control interno que de acuerdo al MODELO COSO pueden ser implementados en una compañía pyme de servicios temporales?

El diagnóstico servirá para que la empresa conozca, cómo se encuentra el control interno y la efectividad del mismo, e identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta, de no hacerlo no tendrá oportunidades de mejora que le permitan alcanzar el logro de sus objetivos en la efectividad de sus operaciones.

Igualmente a nivel general realizando el diagnóstico, consideramos que a pesar de que muchas compañías pymes presentan carencias y debilidades de control interno y que desconocen o tienen la percepción de ser complejo y costoso. Consideramos que este estudio de caso se justifica en el marco de los estándares internacionales ya que brinda alternativas para aplicar un diagnóstico de control interno que responda a las necesidades propias de cada compañía de acuerdo a sus recursos financieros, tecnológicos y humano.

### 3. MARCOS REFERENCIALES

Los marcos referenciales a presentar en este apartado son: Marco teórico en el que se desarrolla la conceptualización, objetivos, elementos, principios y responsabilidad del control interno. Marco conceptual en el que se presenta el informe COSO y sus componentes. Marco normativo en el cual se expone como a través del tiempo surgió y evoluciono el marco conceptual integrado de control interno a nivel internacional y nacional. Marco Institucional hace referencia a los antecedentes, misión y visión de la compañía.

De tal manera la revisión de estos marcos permite acercarnos a las diferentes dimensiones del estudio de caso.

#### 3.1. MARCO TEÓRICO

En primer lugar el control interno “Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”. (Cepeda, 1997, págs. 8- 17).

Esta misma conceptualización de control interno coincide con la dada por (Sanchez, 2006, págs. 28 - 33), en cuanto se refiere a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Entre los objetivos de control interno expuestos por (Cepeda, 1997) y (Sanchez, 2006), concuerdan en establecer ocho categorías las cuales hacen referencia a:

1. Recursos de la organización: Proteger y buscar su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
2. Operaciones de la organización: Garantizar la eficacia, eficiencia y economía, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
3. Actividades y recursos de la organización: Velar porque estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
4. Gestión de la organización: Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento, asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que la respaldan.
5. Información: Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad junto con los registros que respaldan la gestión de la organización.
6. Riesgos: Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
7. Sistema de Control Interno: Garantizar que la organización disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
8. Planeación, diseño y desarrollo organizacional: Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

Frente a los elementos de control interno, Cepeda expone 12 elementos los cuales se centran en: la definición de objetivos, metas y formulación de planes operativos,

definición de políticas y procedimiento, adopción de un sistema de organización, delimitación autoridad y niveles de responsabilidad, aplicación de recomendaciones de evaluaciones de control interno, establecer métodos para evaluar la gestión, establecer programas de personal, simplificación y actualización de normas y procedimientos, adopción de normas para racionalizar los recursos, dirección y administración del personal, establecer mecanismos para conocer opiniones de usuarios y clientes junto con establecer sistemas de información. (Cepeda, 1997, págs. 8 - 17).

Estos elementos fueron retomados por Sánchez en su libro Control Interno: conceptual y práctico, podemos observar que con respecto a los planteados por Cepeda, se minimizan en cuanto a que solo se establecen ocho elementos y difieren en los siguientes: adopción de normas para racionalizar los recursos, dirección y administración del personal, establecer mecanismos para conocer opiniones de usuarios y clientes y establecer sistemas de información. Aunque se dan unos lineamientos generales, estos elementos pueden cambiar dependiendo del tipo de organización para la cual se puedan aplicar.

Por otra parte podemos ver que tanto (Cepeda, 1997) y (Sanchez, 2006) manejan los mismos principios de control interno, los cuales son igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales, estos principios no fueron desarrollados para este ensayo.

En cuanto a la responsabilidad para ejercer el control interno, para ambos autores existe conformidad en cuanto a que ésta labor está en la cabeza al mando de la organización y

por las áreas administrativas. De tal modo que es fundamental el compromiso de todos los funcionarios de la compañía.

### 3.2. MARCO CONCEPTUAL

No podemos dejar de lado la estructura conceptual emitida por el informe COSO, la cual está definida bajo una perspectiva profesional “En el que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas” (Mantilla, 2005, págs. 11 - 24). La cual es importante para clarificar todas las variables que conforman el modelo.

En su mayoría, quienes conceptúan sobre el informe COSO, coinciden sobre la efectividad y eficiencia en la presentación de la información financiera, y no hacen mucho énfasis en el tema administrativo, que en nuestra opinión, es la base para el cumplimiento y logro de los objetivos de negocio, control en el uso eficiente de los recursos, salvaguarda de los activos, y en general, de todas y cada una de las variables de un sistema de control interno.

Entre sus componentes, tenemos la descripción dada por (Estupiñan, 2002), quien define el ambiente de control como el fundamento de todos los demás componentes del control interno, ya que proporciona disciplina y estructura. Indica la valoración de riesgos que cada entidad enfrenta por fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Señala

las actividades de control que a través de políticas y procedimientos ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Establece la información y comunicación como esencial para identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Y por último menciona el monitoreo como el proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Estos componentes están alineados y se articulan con los elementos de control interno. (Estupiñan, 2002, págs. 5 - 6)

**Por qué el control interno llega ahora a las Pyme?** Cuando se hablaba de control interno, parecía un terreno reservado a las grandes corporaciones. Sin embargo, ya hay ejemplos concretos de que esta realidad ha cambiado de la mano de una versión más simplificada del informe COSO -el enfoque más utilizado a nivel mundial por organizaciones públicas y privadas para aplicar control interno y lograr una mejora continua en sus procesos-.

El Marco de Control Interno COSO se puede utilizar en las compañías Pymes, de una manera más simplificada, en las empresas más pequeñas en diferentes partes del mundo, ya que estas opinaban que los costos relacionados con el control interno eran directamente proporcionales a la cantidad de requerimientos de COSO y a la complejidad de su implementación. (Roxen, 2007, págs. 1 - 3).

### 3.3. MARCO NORMATIVO

A continuación se expone como a través del tiempo surgió y evoluciono el marco conceptual integrado de control interno COSO a nivel internacional y nacional.

En Estados Unidos en el año 1992 se publicó el informe del marco conceptual integrado de control interno, denominado "INFORME COSO" el cual surgió como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El cual crea una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En la actualidad existen dos versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004 que se da como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, por lo que nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. La diferencia entre la versión inicial y la del 2004, es que el modelo incorpora tres elementos adicionales los cuales son establecimiento de objetivos, respuesta al riesgo e identificación de eventos.

Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal Control - Integrated Framework, las



mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

En el ámbito nacional, a partir de la constitución Política de Colombia de 1991 se constituye el punto de partida para el desarrollo en materia de control interno, mediante el Artículo 209 el cual establece que la administración pública tendrá un control interno y el Artículo 269 determina la obligación de diseñar y aplicar el control interno. La Ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado y esta es reglamentada por el Decreto 1826 de 1994 que dispone la creación de las oficinas de control interno y la creación del comité de coordinación de control interno. El Decreto 1537 de 2001 establece los elementos para fortalecer el control interno y determina los roles de control interno. El artículo 189 de la Constitución Política determina que acciones le corresponden al presidente como autoridad administrativa. La Ley 489 de 1998 regula el ejercicio de la función administrativa. El Decreto 2145 de 1999 define el Sistema Nacional de Control Interno.

El Decreto 1599 de mayo 20 de 2005, adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, el cual reúne elementos de gestión basados en estándares internacionales tales como COSO, COCO, CADBURY y COBIT entre otros.

Para las entidades del Estado, esta normatividad marca el inicio de una nueva etapa de la Administración Pública Colombiana al introducir elementos de gestión modernos que deben ser utilizados por todas las entidades del Estado, igualmente para el sector financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia emite la Circular 038 de 2009 en

la cual se establecen las Instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno (SCI).

#### 3.4. MARCO INSTITUCIONAL

SU-TEMPORAL S.A., es una empresa de carácter privado que pertenece al sector de servicios temporales, la junta directiva está conformada por 3 socios principales que son los fundadores y 3 suplentes, la representación legal está en cabeza del gerente general y un suplente elegido por la junta directiva. Es vigilada por el Ministerio de Trabajo, afiliada a la Asociación de Empresas Temporales “ACOSET”, en Colombia hay alrededor de 680 compañías de este tipo. La compañía fue fundada el 1 de septiembre de 1994 cuyo objeto social es el de contratar la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa.

El servicio temporal es un mecanismo de contratación flexible óptimo, tanto en tiempos de crecimiento económico como de desaceleración de la economía, las empresas contratantes ahorran costos y facilitan su competitividad al no tener que incurrir en costos permanentes para actividades coyunturales, igualmente combate el empleo informal.

La normatividad que regula las empresas de servicios temporales en Colombia es la Ley 50 de 1990 Art. 71 y 72, en la cual se señala que este tipo de empresas son las únicas autorizadas por la ley para desarrollar esta labor.

La misión de la empresa en estudio es suministrar trabajadores en misión para que desarrollen una labor específica en los diferentes sectores de la economía nacional contribuyendo así al logro de sus objetivos.

La visión está enmarcada dentro del marco de responsabilidad social plantea la posibilidad de lograr el reconocimiento como una compañía que proporciona crecimiento al país mediante oportunidades de empleo y a su vez genere rentabilidad y bienestar a los que intervienen de forma directa o indirecta en sus procesos.

#### 4. METODOLOGÍA

La metodología que se propuso para llevar a cabo este estudio de caso, se desarrolló considerando los siguientes 7 componentes los cuales indicamos a continuación:

1) Selección método de Investigación: Diagnostico de evaluación de control interno basado en las percepciones de informadores claves

2) Definición instrumento seleccionado para la recolección de información: Formato de entrevista, con base en el documento modelo de evaluación de control interno y modelo indicador.

3) Elaboración de las preguntas de la entrevista: Las preguntas de la entrevista son tomadas y adaptadas del documento titulado Modelo de evaluación de control interno de Ernst & Young S.A.S., una firma de auditoría de reconocimiento internacional, quienes fundamentan las preguntas en el informe COSO. En esta propuesta se evalúan los cinco componentes del Control interno que pueden tener efecto sobre el riesgo de errores o fraude a saber: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, Actividades de Control y Monitoreo.

4) Técnica de recolección de información: Entrevista semi estructurada, la cual se encuentra absolutamente estandarizada; es decir que se compone de preguntas rígidas que se plantean a todos los interlocutores de forma idéntica y cuya respuesta también se encuentra estructurada.

5) Definición de la población y muestra para la aplicación de la entrevista: La población objeto de estudio es la empresa SU TEMPORAL S.A. cuenta con 25 empleados de planta quienes participan en los procesos, funciones y todo lo pertinente para el diseño del sistema

de control interno. Los empleados en misión son 3.500 los cuales laboran directamente en las instalaciones de los clientes. La muestra definida para la aplicación de la entrevista corresponde a 8 funcionarios, un miembro de la junta directiva, gerente general, analista contable, coordinadora de contratación, coordinadora de facturación y nómina, tesorero, jefe de selección y asesor calidad.

6) Fecha de aplicación de la entrevista: cuarta semana de marzo de 2015.

7) Sistematización de resultados: Las respuestas de las entrevistas se tabulan en Excel, para cada uno de los componentes del control interno hay cuatro posibles respuestas (siempre, casi siempre, a veces y nunca) a la cuales se les asigna un valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento.

Posteriormente los valores asignados según las respuestas se promediaron para obtener una calificación final del componente, y de esta manera determinar su nivel de cumplimiento y de madurez.

Para establecer los criterios de nivel de cumplimiento, se clasificaron en alto, medio, bajo y ninguno y para el nivel de madurez del Sistema de Control Interno, se utilizó una escala la cual tiene 6 niveles: optimizado, administrado, definido, repetible, inicial y ad hoc, y que de acuerdo a la definición de un rango numérico se asigna a cada nivel lo cual identifica y describe las características propias. (S.A.S., Ernst & Young, (s.f.))

(Adaptada)

La relación entre los indicadores, se refleja de acuerdo a los aspectos que precisamente marcan la diferencia entre un nivel y otro, empezando por el nivel alto en el cual hay cumplimiento óptimo de los elementos de control interno, medio en el que existen

actividades organizadas para mantener los componentes que hasta el momento se han desarrollado, bajo en el existen indicios de que la compañía realiza algún tipo de práctica de control y por último ninguno cuando definitivamente desconoce la presencia del control interno.

Tabla 1 Niveles de cumplimiento y madurez

Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno				
Respuesta	Valores Asignados	Nivel de cumplimiento	Escala para la definición del Nivel de Madurez	Características
Siempre	4	Alto	Optimizado (4.0 – 3.75)	Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de sostenibilidad aplicando criterios de acuerdo con las buenas prácticas.
			Administrado (3.75 – 3.5)	Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de monitoreo para determinar su gestión.
Casi siempre	3	Medio	Definido (3.5 – 3.25)	Los componentes del elemento evaluado se encuentran documentados, formalizados, divulgados y operando.
			Repetible (3.25 – 3.0)	Los componentes del elemento evaluado no cuentan con algunas de las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando).
A veces	2	Bajo	Inicial (3.0 – 2.0)	Existen iniciativas al interior de la entidad para desarrollar el elemento.
Nunca	1	Ninguno	Ad hoc (2.0 – 1.0)	La organización no ha reconocido su existencia.

Fuente: (S.A.S., Ernst & Young, (s.f.)) (Adaptada)

## 5. RESULTADOS

La muestra definida para las entrevistas corresponde a 8 funcionarios, un miembro de la junta directiva, gerente general, analista contable, coordinadora de contratación, coordinadora de facturación y nómina, tesorero, jefe de selección y asesor calidad.

La aplicación de las entrevistas para evaluar los componentes del sistema de control interno en SU TEMPORAL S.A, según el modelo COSO, nos revelan los siguientes resultados:

A partir de los indicadores que se construyeron en la Tabla 2 Niveles de cumplimiento y madurez y a los aspectos evaluados en el diagnostico muestran un cumplimiento bajo y en cuanto al nivel de madurez este es inicial ya que se obtuvo una calificación promedio

de 2,67, es decir que existen iniciativas al interior de la compañía para desarrollar los elementos de control interno.

Los resultados por componente nos muestran que para el ambiente de control su calificación fue 2.78, para evaluación de riesgo 2.44, en actividades de control 2.75, en información y comunicación 2.92 y por último el monitoreo con 2.44.

En la siguiente tabla se refleja la síntesis de resultados por componente:

Tabla 3 Síntesis resultados por componente

Síntesis resultados por componente									
Ambiente de Control		Evaluación de Riesgo		Actividades de Control		Información y Comunicación		Monitoreo	
Atributo	R	Atributo	R	Atributo	R	Atributo	R	Atributo	R
Integridad y valores éticos	3.08	Objetivo globales de la entidad	2.22	Actividades de control	2.75	Información	3.06	Monitoreo	2.44
Compromiso de competencia profesional	3.25								
Consejo de administración y Comité de auditoría	2.33	Objetivos específicos para cada actividad	2.92						
Filosofía de dirección y estilo de gestión	3.25								
Estructura Organizativa	2.17								
Asignación de autoridad y responsabilidad	2.33	Riesgo	2.18						
Políticas y prácticas en materia de RRHH	3.13								
Calificación (Total promedio)	2.78	Calificación (Total promedio)	2.44	Calificación (Total promedio)	2.75	Calificación (Total promedio)	2.92	Calificación (Total promedio)	2.44

Fuente: Elaboración propia

La tabulación de resultados se puede ver en el anexo # 1

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se registran uno de los resultados con base en los indicadores propuestos y de acuerdo con lo planteado en los componentes del COSO.

### **Ambiente de Control**

La integridad y los valores éticos, en la empresa no se encuentran formalizados, no se da a conocer un código de conducta, de acuerdo a lo que manifiestan los entrevistados, la gerencia habla sobre la importancia de los valores éticos pero no se dejan registros al respecto, igualmente indican que la gerencia ante violaciones de normas de comportamiento no éticos, llama al o a los funcionarios a descargos y después del análisis se determina si continua o se debe retirar de la compañía.

Respecto al compromiso con la competencia profesional, la empresa cuenta con manual de funciones, la alta gerencia que indica que los funcionarios contratados poseen los conocimientos y experticia para ocupar los cargos, por otra parte algunos entrevistados dicen que la compañía contrata personal sin los perfiles requeridos.

En cuanto, al consejo de administración y comité de auditoría: se encuentra que los entrevistados indican que cuentan con un comité donde se tratan temas generales y que se asigna a una persona de la compañía para realizar algunos controles, se evidenció en las entrevistas que para ello no hay una adecuada segregación de funciones en razón a que el funcionario que realiza los registros contables es el asignado para dicha actividad de control.

Para el caso de la filosofía de dirección y el estilo de gestión, los entrevistados tienen la percepción de que se protegen los activos de la empresa, y que ocasionalmente se establecen mecanismos para reducir al mínimo las influencias externas e internas que puedan afectar estimaciones contables y minimizar otros juicios del acceso o uso no



autorizado de información de esta índole, se deja conocer que los procesos para el monitoreo es débil.

Teniendo en cuenta la estructura organizacional se indica que no es adecuada para el tamaño de la empresa y para el cumplimiento de los objetivos, dado que los funcionarios perciben que no tienen el tiempo suficiente para realizar sus trabajos y no cuentan con personal de apoyo para sus tareas, otros factores es que hay mucha rotación de personal.

En el caso de la autoridad y la responsabilidad: Los entrevistados indican que no hay una adecuada segregación de funciones en la compañía y que las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia, argumentan también que no cuentan con el personal técnico adecuado.

En términos de las políticas y la práctica en recursos humanos, la compañía a pesar de contar con manuales para la selección, y la contratación no se mencionan aspectos relacionados con la motivación, la remuneración, la promoción y los traslados. Se indica que se realizan evaluaciones anuales de personal y se da a conocer que es imposible controlar los empleados en misión para la aplicación de dichas políticas, argumentan los encuestados que las políticas deben ser corporativas y no personales.

### **Evaluación de Riesgos**

Los resultados muestran que los objetivos globales de la entidad no son comunicados al interior de la empresa y son conocidos por pocos funcionarios. La mayoría de personas desconocen los objetivos globales y estratégicos del negocio, ya que no son comunicados

al interior de la organización. En materia de riesgos hay gran consenso en que la compañía no realiza ninguna actividad para evaluar, controlar y mitigar los riesgos del negocio adicional a esto, la empresa no cuenta con un mapa de riesgos estructurado. Una percepción similar se tiene en relación con los objetivos específicos para cada actividad.

### **Actividades de Control**

La compañía tiene prácticas contables adecuadas y de cierre, los estados financieros se realizan mensualmente y son presentados a la Junta Directiva. La gerencia informa que se involucra en la revisión de las estimaciones contables significativas.

No hay un consenso en materia de revisión de políticas y procedimientos para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía.

Los funcionarios desconocen la frecuencia en que son implantados sistemas de planificación y de reporte. Igual pasa con el planteamiento de un sistema de presupuesto y la formulación de indicadores clave de rendimiento y la identificación de sus variaciones, los funcionarios desconocen si se realiza un presupuesto de inversiones. No todos los entrevistados conocen si se establecen procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (Ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados.

El acceso no autorizado a la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos, la gerencia indica que si se establecen procedimientos para prevenir estas situaciones, caso contrario opinan otros funcionarios

que argumentan no conocerlos, de acuerdo a las entrevistas se ve que los funcionarios no conocen si la información electrónica crítica es guardada fuera de las instalaciones, la gerencia dice que es guardada en dispositivos de almacenamiento externo.

### **Información y Comunicación**

Los socios y la gerencia reciben información oportuna y confiable que les permite tomar decisiones, no hay consenso en que los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base en un plan estratégico. Igualmente se indica que no hay una suficiente coordinación y flujo de información entre las funciones, hay aplicaciones importantes que son ejecutadas y procesadas por contratistas externos y se argumenta ser monitoreadas por medio de evaluación de servicios, la mitad de los entrevistados indican que no se destinan los recursos humanos y financieros para el desarrollo de los sistemas de información, hay consenso en que la compañía realiza las copias de seguridad.

Los funcionarios argumentan que las líneas de autoridad y responsabilidad no están claramente definidas ni documentadas, otro aspecto es que no hay procedimientos para reportar situaciones impropias, por lo cual las mismas se realizan ante la gerencia verbalmente y es esta quién actúa al respecto, en cuanto a la recopilación de información de clientes y proveedores la compañía responde oportunamente a sus comunicaciones. La empresa cuenta con un proceso certificado de calidad, también se identificó que no hay una comunicación adecuada por la forma de expresión de los funcionarios y la compañía no cuenta con canales de comunicación efectivos.

### **Monitoreo**

Hay consenso en que no se realizan revisiones periódicas a los procesos de control interno y no se cuenta con auditoría interna para realizar las actividades de monitoreo.

Según manifiestan los entrevistados, consideran que para mejorar el control interno se debe realizar un diagnóstico al interior de la compañía para identificar las causas de las falencias de control interno y tomar los correctivos, esta labor recomiendan debe ser contratada por una auditoría externa, se indica que se realizan auditorías enfocadas al proceso de calidad anualmente.

De acuerdo a los autores consultados, se observa que la compañía no está dando cumplimiento a la supervisión y monitoreo a los objetivos del negocio, ya que existen falencias que impiden que se establezcan mecanismos de control.

## 7. SUGERENCIAS

A nivel organizacional, es necesario que la alta dirección comprenda la trascendencia e importancia del control interno, a través de una sensibilización como punto de partida para que este proceso pueda ser integrado a las demás áreas operativas de la empresa y no como una actividad forzada, compuesto por mecanismos burocráticos; como estrategia recomendamos que los controles internos deben ser incorporados a la infraestructura para favorecer la consecución de los objetivos y reconocer la incidencia sobre los resultados de la gestión en los procesos de planificación, ejecución y supervisión. Esta actitud se verá reflejada en el nivel de concientización del personal respecto del control y dará las pautas de comportamiento.

La empresa debe reforzar y aplicar los procesos definidos de tal forma que se vuelvan de obligatorio cumplimiento y que se exija que tanto directivos como empleados cuenten con un nivel de competencia profesional adecuado y ajustado a su cargo; comprender la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

Se deben implementar métodos de contratación de personal que aseguren que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados; el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica, metódica y permanente.

La administración debe fijar mecanismos de valoración de riesgo teniendo en cuenta los elementos necesarios para su seguimiento, evitando riesgos innecesarios y evaluando los aspectos positivos y negativos de cada alternativa. Esto reflejará compromiso y liderazgo respecto de los controles internos.

Se deben establecer políticas administrativas claras, orientadas hacia el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa y dadas a conocer oportunamente, de esta forma, el ambiente de control se fortalecerá en la medida que los empleados conozcan claramente sus deberes y responsabilidades, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad, es esencial que cada uno conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar las metas organizacionales.

El sistema de información debe ser flexible, susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones. La comunicación se puede fortalecer con herramientas tecnológicas que faciliten el acceso de forma confiable a la información.

Para monitorear las actividades, se deben establecer indicadores de desempeño por áreas cuyos resultados sean consolidados mensualmente e informados a la alta gerencia, estos deben constituir la base para el intercambio de ideas entre la gerencia y el área administrativa y así establecer acciones de mejoramiento pertinentes identificando las prioridades en el proceso de planeación de las actividades.

Por último, se sugiere designar a un encargado adicional o delegar a los encargados de cada área para plantear acciones que lleven a la compañía al fortalecimiento de sus capacidades internas así como también mejorar la comunicación entre empleados y empleadores, con el fin de progresar paulatinamente para alcanzar un mayor nivel de madurez de control interno basados en el modelo COSO.

## 8. CONCLUSIONES

Considerando que el ambiente de control se encuentra en un nivel inicial y de acuerdo a lo evidenciado en la realización de las entrevistas, se afirma que no se logra enmarcar la gestión de directivos y empleados. En consecuencia a lo anterior, no permite orientar su integridad y compromiso personal hacia la empresa. Un ambiente de control adecuado

apoya en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de la empresa. Los directivos deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implementación y mantenimiento de controles internos apropiados. De esta forma podrá crear en los empleados un alto grado de compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la empresa, permitiendo el mejoramiento de los resultados de la gestión empresarial.

El entorno de control es la base de todo sistema de Control Interno. El no tener claramente definidas las políticas, dificulta la posibilidad de determinar las pautas de comportamiento en la empresa e influye en el nivel de concientización del personal. Es importante su implementación, ya que influye en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en la empresa.

La matriz de comunicación interna de la empresa no está formalizada y no proporciona el flujo de información necesario para su eficaz desenvolvimiento, las líneas de autoridad, no muestran claramente la responsabilidad de todos los funcionarios. La comunicación es débil.

De acuerdo a los resultados obtenidos, evidenciamos que existen falencias que impiden que se establezca un mecanismo de supervisión y monitoreo que permita la preparación de indicadores que evalúen el óptimo desempeño empresarial, corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

En cuanto al ensayo, esperamos que sea material de apoyo para el establecimiento de objetivos claros, estrategias, tácticas y planteamiento de las operaciones y disponibilidad de recursos de la compañía Pyme de estudio de caso.

Así mismo, el presente ensayo sirvió como instrumento para elaborar el diagnóstico, el cual nos permitió identificar los elementos de control interno que son esenciales para que la compañía considere en un futuro la implementación del MODELO COSO. Del mismo modo, aporta las bases para la aplicación de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento en Colombia NAI de acuerdo a: La adopción de las normas internacionales en Colombia se regula en la ley 1314, el decreto 302 de febrero 20 de 2015 del (Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Ministerio de Hacienda y Crédito Público), reglamente la ley 1314 de 2009 en la parte marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información, aplica a partir del año 2016.

Un aspecto importante por resaltar durante el desarrollo del ensayo es que a partir de unas debilidades de control interno detectadas en las entrevistas, estas se pueden llegar a convertir en fortalezas si se establecen planes de acción (como por ejemplo comités de seguimiento que ayuden a fomentar el control interno para los diversos procesos de la compañía) y se cuente con el apoyo de toda la organización para que así puedan ser orientadas hacia el desarrollo de mejores prácticas.



Entre las dificultades que se presentaron durante el análisis de control interno, fue sintetizar los resultados sin utilizar una herramienta gráfica que nos permitiera ilustrar las diversas variables evaluadas, ya que es más práctico ver en conjunto los resultados obtenidos sin tener que irlos visualizando a lo largo del ensayo.

Para próximos estudios se recomienda aplicar el diagnóstico con una muestra más amplia de la cantidad de participantes dentro del estudio, lo cual permita aplicar en los resultados el uso de la desviación estándar para obtener indicadores más precisos que conlleven a determinar con precisión la percepción que tienen los entrevistados sobre la unanimidad de los aspectos evaluados.

Por último podemos concluir que la construcción del trabajo de grado fue una experiencia, en la cual confrontamos y ponemos en práctica nuestra formación profesional frente a control interno y riesgos. De esta manera logramos concretizar conocimientos que aplicamos a situaciones reales que nos permitieron ampliar, aplicar y consolidar las competencias adquiridas y desarrolladas durante el proceso formativo que hemos realizando durante el trascurso de la especialización de estándares internacionales de contabilidad y auditoría programa de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## 9 REFERENCIAS

- Baquerizo, E. D. (2004). El Diseño de un Modelo Integrado de Información Sobre Control Interno. En E. D. Baquerizo, *El Diseño de un Modelo Integrado de Información Sobre Control Interno* (págs. 88 - 101). Universia Business Review.
- Castañeda. (2013). XVIII Congreso Internacional de Contaduría, administración e informática. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, administración e informática*. México.
- Cepeda, G. (1997). Auditoría y Control Interno. En G. CEPEDA, *Auditoría y Control Interno* (págs. 8 - 17). McGraw-Hill.
- Estupiñan, R. (2002). Control Interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis de informe COSO. En R. Estupiñan, *Control Interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis de informe COSO* (págs. 5 - 6). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). Auditoría de Control Interno. En S. Mantilla, *Auditoría de Control Interno* (págs. 11 - 24). Ecoe, Ediciones.
- Pérez, J. J. (2011). *Evaluación del Control Interno a llevar a cabo por el auditor*. España: Wolters Kluwer.
- Roxen, C. F. (2007). *BDO-Becher y Asoc. S.R.L.*
- S.A.S., Ernst & Young. ((s.f.)). Modelo de Evaluación Control Interno. *Modelo de Evaluación Control Interno*.
- Sanchez, W. (2006). Control Interno: Conceptual y práctico. En W. Sanchez, *Control Interno: Conceptual y práctico* (págs. 28 - 33). Investigar editores, 2da edición.
- Universidad Nacional Departamental de Función Pública. (2011). *Control Interno y Control de Gestión*.
- Vitez, O. (2015). Evaluación de Riesgos. *La voz de Houston*, 1.

## Anexo 1 Tabulación Resultados

	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN PROMEDIO	
<b>COMPONENTE 1 - AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>Integridad y valores éticos</b>	1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?.	2.50	
	2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?	3.00	
	3. ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?	3.75	
	<b>VALOR TOTAL</b>	3.08	
<b>Compromiso de competencia profesional</b>	4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?	3.50	
	5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?	3.63	
	6. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?	2.63	
	<b>VALOR TOTAL</b>	3.25	

<b>Consejo de administración y comité de auditoría</b>	7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?	1.75	
	8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?	2.88	
	9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno?	2.38	
<b>VALOR TOTAL</b>		2.33	
<b>Filosofía de dirección y el estilo de gestión</b>	10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?	3.50	
	11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?	3.38	
	12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?	2.88	
<b>VALOR TOTAL</b>		3.25	
<b>Estructura organizativa</b>	13. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?	1.75	
	14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?	2.50	
	15. ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?	2.25	
<b>VALOR TOTAL</b>		2.17	
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>	16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?	2.13	
	17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?	2.38	

	18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?	2.38	
	19. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?	2.13	
	20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad?	2.63	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.33	
<b>Políticas y práctica en materia de recursos humanos</b>	21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación del contrato de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales.	2.75	
	22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?	3.50	
	<b>VALOR TOTAL</b>	3.13	
	<b>COMPONENTE 2 - EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>		
<b>Objetivos globales de la entidad</b>	1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc..?	2.25	
	2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?	2.38	
	3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?	2.38	
	4. Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?	1.88	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.22	
<b>Objetivos específicos para cada actividad</b>	5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?	2.88	
	6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?	3.13	

	7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables	2.75	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.92	
<b>Riesgos</b>	8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?	3.25	
	9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?.	1.50	
	10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:		
	* Entrada a nuevos mercados o líneas de servicios?	1.63	
	* Ofrecimiento de nuevos servicios?	1.75	
	* Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?	2.13	
	* Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?	2.00	
	11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa?	2.13	

	12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?	2.50	
	13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?	2.75	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.18	
	<b>COMPONENTE 3 - ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>Actividades de Control</b>	1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	3.75	
	2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?	3.38	
	3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?	2.75	
	4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?	2.75	
	5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?	2.50	
	De ser así la gerencia investiga estas variaciones	2.63	
	6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto? y presupuesto de inversiones?	2.00	

	7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?	3.00	
	8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?	2.63	
	9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?	2.88	
	10. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?	2.00	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.75	
	<b>COMPONENTE 4 - INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>		
<b>Información</b>	1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?	3.63	
	2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?	3.50	
	3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?	2.38	
	4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?	2.63	
	5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/ procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?	2.88	



	6. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?	2.50	
	7. ¿Son replicados (backed up) los programas de aplicación y los archivos?	3.75	
	8. ¿Existe un plan actual de recuperación oportuna de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?	3.25	
	<b>VALOR TOTAL</b>	3.06	
<b>Comunicación</b>	9. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?	2.50	
	10. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?	2.13	
	11. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?	2.75	
	12. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	3.13	
	13. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones?	3.38	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.78	
<b>COMPONENTE 5 - MONITOREO</b>			

<b>Monitoreo</b>	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	2.75	
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	2.13	
	<b>VALOR TOTAL</b>	2.44	
	Calificación Promedio Ponderado	2,67	