



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Evaluación del Sistema de Control Interno en la Gerencia
Financiera de una Almacenera Temporal de Carga Aérea**

AUTOR:

Ing. Tingo Gamarra, Manuel Stalyn

**Previa a la obtención del grado académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Vera Salas, Laura Guadalupe Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Manuel Stalyn Tingo Gamarra**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

C.P.A Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.

REVISORAS

Ing. Elsie, Zerda Barreno, Mgs.

Eco. Glenda Mariana, Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de noviembre del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Manuel Stalyn Tingo Gamarra

DECLARO QUE:

El proyecto de investigación **Evaluación del Sistema de Control Interno en la Gerencia Financiera de una Almacenera Temporal de Carga Aérea** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los veintidos días del mes de noviembre del año 2016

EL AUTOR

Ing. Manuel Stalyn Tingo Gamarra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Manuel Stalyn Tingo Gamarra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Evaluación del Sistema de Control Interno en la Gerencia Financiera de una Almacenera Temporal de Carga Aérea**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de noviembre del año 2016

EL AUTOR:

Ing. Manuel Stalyn Tingo Gamarra

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, a Jorge y Marina Tingo por haber sido los mejores padres que yo pude tener, por no haberme dejado solo, como lo siguen haciendo hasta ahora con su apoyo y amor incondicional, a mi familia, a la Econ. María Del Carmen Lapo Maza, Ing. Zaida Ordoñez y C.P.A Laura Vera Salas, por permitir y apoyar a la culminación del proyecto de investigación, a todas las personas que me brindaron su apoyo, orientaron, incentivaron y aportaron con sus enseñanzas para lograr este objetivo, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por su formación académica.

Manuel Stalyn Tingo Gamarra

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios, a mis hijas las mellizas Ciara y Camila, quienes son mi inspiración y motivación de vida, a Jorge, Marina y América Tingo por haber sido los pilares fundamentales en mi formación humana y profesional, a todos mis familiares por estar siempre en los buenos y malos momentos.

Manuel Stalyn Tingo Gamarra

Contenido

Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Formulación del problema.....	4
Preguntas de investigación	4
Objetivos de investigación	5
Objetivo general.	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación de la investigación	5
Alcance de la investigación	7
Capítulo 1: Fundamentación Teórica Conceptual.....	8
Marco Teórico	8
El control interno y la Auditoría.....	8
Orígenes y evolución del control interno.	8
El control interno: definición e importancia.....	10
Propósito y características del control interno.....	13
Principios del control interno	14
Auditoría y control interno	15
1. En función de quien audita.....	16
2. En función de qué se audita.	17
3. En función de su alcance.....	17
4. En función de cuándo se audita.....	17
COSO 2013: Características y generalidades.....	19
Historia y evolución.	19
Acerca de COSO	20
Componentes del control interno, COSO.....	22
SCI por subsistemas y componentes, COSO.	22
Subsistema de control estratégico.	23
Componente: Ambiente o Entorno de Control.....	24
Componente: Direccionamiento estratégico.	27
Componente: Evaluación del riesgo.....	29

Componente: Actividades de control.....	35
Componente: Información y comunicación.....	37
Subsistema de control de evaluación.....	39
Autoevaluación.....	40
Evaluación independiente.....	41
Planes de mejoramiento.....	43
Importancia de la información financiera para la toma de decisiones	44
Marco conceptual.....	45
Marco legal	47
Marcos de referencia.....	48
Capítulo 2: Análisis situacional de la Terminal de Cargas del Ecuador	50
Análisis de la evolución del mercado de terminal de cargas.....	50
Situación actual de la Terminal de Cargas del Ecuador.....	53
Misión.....	54
Objetivos.....	54
Organigrama jerárquico.....	54
Servicios ofrecidos	55
Análisis externo.....	56
Modelo PEST.....	56
Factores políticos.....	56
Factores económicos.....	56
Factores sociales.....	58
Factores tecnológicos.....	58
Oportunidades.....	58
Amenazas.....	59
Análisis interno.....	60
Fortalezas.....	60
Debilidades.....	60
FODA	61
Capítulo 3: Metodología de la Investigación	63
Aspectos metodológicos de la investigación.....	63
Instrumentos metodológicos.....	63
Subsistema de control estratégico.....	64
Componente: Ambiente de control.....	64

Componente: Direccionamiento estratégico.	66
Componente: Administración del riesgo.	68
Subsistema de control de gestión	70
Componente: Actividades de control.	70
Componente: Información y comunicación.	70
Subsistema de control de evaluación.	71
Componente: Supervisión y monitoreo.	71
Componente: Evaluación independiente.	72
Componente: Planes de Mejoramiento.	73
Población y Muestra	74
Técnicas de recolección de información	74
Criterio de evaluación.	74
Análisis de Resultados.	75
Análisis del subsistema de control estratégico.	75
Componente: Ambiente de control.	75
Compromisos Éticos	76
Desarrollo del talento humano.	77
Componente Direccionamiento Estratégico.	78
Estilo de dirección.	79
Planes y programas.	80
Modelo de operación.	80
Estructura organizacional.	81
Componente Administración del Riesgo.	82
Identificación de riesgos.	82
Análisis y valoración de riesgos.	83
Total del Subsistema Control Estratégico.	84
Análisis del subsistema de control de gestión.	86
Componente: Actividades de control.	86
Componente: Información y comunicación.	87
Total del Subsistema Control de Gestión.	88
Análisis del subsistema de control de evaluación.	89
Componente: Supervisión y monitoreo.	89
Autoevaluación de control.	89
Autoevaluación de gestión.	91

Componente: Evaluación Independiente.....	91
Evaluación independiente del SCI.	91
Auditoría Interna.	92
Componente: Planes de mejoramiento.....	93
Total del Subsistema Control de Evaluación.	93
Resumen de resultados.....	94
Capítulo IV: Propuesta.....	99
Propuesta de lineamientos para mejorar el SCI.....	99
Subsistema de control estratégico	99
Componente: ambiente de control.	99
Subcomponente: Desarrollo del talento humano = 73.....	99
Componente: Direccionamiento estratégico.	100
Subcomponente: Estilo de dirección = 63.....	100
Subcomponente: Planes y programas = 67.	100
Componente: Administración del riesgo.....	101
Subcomponente: Identificación de riesgos = 50.	101
Subcomponente: Análisis de riesgos = 50.	102
Subsistema de control de gestión	103
Componente: Actividades de control = 83.....	103
Componente: Información y comunicación = 57.....	104
Subsistema de control de evaluación.....	104
Componente: Supervisión y monitoreo.....	104
Subcomponente: Autoevaluación de control = 42.	104
Componente: Autoevaluación de gestión = 0.	105
Componente: Planes de mejoramiento.....	106
Subcomponente: Plan de mejoramiento institucional, de operaciones e individual.	106
Conclusiones	107
Recomendaciones	110
Referencias.....	111
Apéndices	119

Lista de Tablas

Tabla 1.Principios del Ambiente de Control.....	25
Tabla 2.Principios de la Valoración de Riesgos.....	30
Tabla 3.Métodos de identificación de riesgos.....	32
Tabla 4.Matriz para determinación técnica de tratamiento del riesgo	34
Tabla 5.Principios de Actividades de Control.....	36
Tabla 6.Principios de Actividades de Control.....	38
Tabla 7.Principios de Supervisión y Evaluación.....	40
Tabla 8. Encuesta del subcomponente compromisos éticos	65
Tabla 9. Encuesta del subcomponente desarrollo del talento humano	66
Tabla 10. Encuesta del subcomponente estilo de dirección.....	67
Tabla 11. Encuesta del subcomponente análisis de riesgos	69
Tabla 12. Encuesta del componente información y comunicación.....	71
Tabla 13. Encuesta del subcomponente autoevaluación de control.....	72
Tabla 14. Encuesta del subcomponente evaluación independiente	73
Tabla 15. Encuesta del subcomponente auditoría interna.....	73
Tabla 16. Resultados del subcomponente compromisos éticos	76
Tabla 17. Resultados del subcomponente desarrollo del talento humano	78
Tabla 18. Resultados del subcomponente estilo de dirección.....	79
Tabla 19. Resultados del subcomponente modelo de operación	81
Tabla 20. Resultados del subcomponente estructura organizacional.....	81
Tabla 21. Resultados del subcomponente identificación de riesgos	83
Tabla 22. Resultados del subcomponente análisis de riesgos	84
Tabla 23. Resultados del subsistema control estratégico	85
Tabla 24. Resultados del componente actividades de control	87
Tabla 25. Resultados del componente información y comunicación.....	88

Tabla 26. Resultados del subcomponente autoevaluación de control.....	90
Tabla 27. Resultados del subcomponente evaluación independiente del SCI.....	92
Tabla 28. Resultados del subcomponente auditoría interna.....	93
Tabla 29. Resultados del subsistema control de evaluación	94
Tabla 30. Variables del subsistema de control estratégico con 75 o más puntos...94	
Tabla 31. Variables del subsistema de control de gestión con 75 o más puntos....96	
Tabla 32. Variables del subsistema de control de gestión con 75 o más puntos....98	
Tabla 33. Documentos, registros y otros auditados por subsistema, componente y subcomponente.....	119
Tabla 34. Cuestionario de la encuesta por subsistema, componente y subcomponente.....	122

Lista de Figuras

Figura 1. Relación del SCI con la generación de valor.....	21
Figura 2. Componentes y objetivos del SCI	23
Figura 3. La estructura organizacional en la teoría administrativa	29
Figura 4. Proceso de administración de riesgos	31
Figura 5. Sistema de información y comunicación.....	38
Figura 6. Organigrama jerárquico.....	52
Figura 7. Resultados del subsistema control estratégico	85
Figura 8. Resultados del subsistema control de gestión.....	88

RESUMEN

El sistema de control interno permite a las organizaciones poder lograr sus objetivos estratégicos, asegurando la veracidad de sus datos, cuidando los recursos de la organización, previniendo errores, todo dentro del marco legal establecido. Esta investigación se la realizó en una almacenera temporal de carga de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de analizar la incidencia del control interno en la eficiencia de las actividades del área financiera. La evaluación del departamento financiero se realizó por medio del estándar COSO 2013 que establece cinco componentes los cuales tienen 17 principios para poder realizar la evaluación; se recolectaron los datos por medio de una investigación documental, encuestas al personal del departamento financiero y una entrevista a la gerencia general. Los resultados señalaron que el talento humano está administrado de forma deficiente ya que no existe seguimiento ni evaluación de los resultados de las capacitaciones y no existen políticas de incentivos y promociones, el estilo de dirección y el direccionamiento estratégico no han sido desarrollados correctamente, no existe el respaldo necesario para el Comité de Auditoría, no existen políticas para la prevención de riesgos, no existen procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable, no existe una correcta comunicación dentro de la empresa, no existe un sistema de información gerencial para la toma de decisiones y no existen políticas de autoevaluación de los empleados. La propuesta se enfoca en corregir las deficiencias anteriormente descritas para poder mejorar la gestión del departamento financiero.

Palabras claves: Auditoría, control interno, almacenera, COSO, riesgo, finanzas.

ABSTRACT

The internal control system enables organizations to achieve their strategic objectives, ensuring the accuracy of their data, taking care of the resources of the organization, preventing errors, all within the legal framework. This research was made on a temporary warehouse of charge of the city of Guayaquil, in order to analyze the impact of internal control in the efficiency of activities in the financial area. The evaluation of the financial department was conducted by the COSO 2013 standard which establishes five components which have 17 principles to perform the evaluation; data were collected through documentary research, staff surveys in the finance department and an interview with the general management. The results indicate that human talent is managed poorly as there is no monitoring or evaluation of the results of training and no policy incentives and promotions, management style and strategic direction have not been developed properly, they don't provide the enough support for the Audit Committee, there are no policies for risk prevention, there are no procedures to fix errors in the production of accounting information, there is no proper communication within the company, there is no management information system for decision making and there are no policies of self-evaluation of employees. The proposal focuses on correcting the previously described to improve management of the financial department deficiencies.

Keywords: Audit, internal control, warehouse, COSO, risk, finance.

Introducción

La Terminal de Cargas del Ecuador *TCE* pertenece a la Corporación América originaria de Argentina. Esta corporación compete en el mercado de aeropuertos, infraestructura y energía. Esta almacenadora de carga se encuentra ubicada en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil y es líder en la industria; uno de sus principales servicios es la verificación del estado de la carga por medio de un circuito cerrado de televisión CCTV.

El control interno es una herramienta que consiste en analizar detalladamente todos los procesos y la forma de gestión que realiza la empresa; la idea principal es que exista un respaldo documental de todas las actividades y pasos en cada proceso que se realice para así determinar responsables, riesgos, niveles de eficiencia, entre otros datos para la toma de decisión gerencial. El método COSO 2013 propone un esquema de evaluación basado en 17 principios los cuales se dividen de manera general en cinco componentes que son el ambiente de control, direccionamiento estratégico, evaluación del riesgo, actividades de control, e información y control; estos componentes se dividen a su vez en algunos subcomponentes por medio de los cuales se puede realizar una evaluación del sistema de control interno.

El departamento financiero es un área clave de la empresa, cuenta con ocho empleados y es muy importante que sean eficientes en sus labores ya que la rapidez y eficacia en la entrega de documentación de parte de estos, influye en el tiempo de entrega de mercadería en la almacenadora. El control interno proporciona una metodología de trabajo que brinda un mayor empoderamiento al empleado y evita situaciones sin procedimientos o pasos a seguir debidamente documentados. El giro del negocio necesita de un control interno exhaustivo para brindar mayor

valor a sus clientes, y es debido a esto la importancia de realizar esta investigación.

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica sobre el control interno, auditoría y los subsistemas y componentes de la metodología COSO 2013, la cual se utilizó para la evaluación del Sistema de Control Interno *SCI*; posteriormente se realizó un análisis situacional de la empresa para conocer los factores externos e internos que inciden sobre la organización. Luego se diseñó la investigación con un enfoque mixto, de tipo descriptiva y transversal, la encuesta se realizó a los ocho empleados del departamento financiero y la entrevista al Gerente General. La intención de esta investigación fue identificar las causas de los problemas en el *SCI* por medio de la metodología COSO 2013, los resultados fueron presentados por medio de tablas ponderadas para una mejor visualización e interpretación; finalmente se desarrolló una propuesta en base a los resultados obtenidos.

Planteamiento del Problema

La almacenadora temporal de carga aérea líder del mercado siendo la más grande de Guayaquil con el 50% del mercado total en la ciudad, ha considerado relevante realizar una evaluación del sistema de control interno implementado en la empresa y que está respaldado por la aplicación de las normas ISO 9001. Aunque en la organización existen evaluaciones de riesgos respecto a eventos con alta probabilidad de ocurrencia, estos se concentran principalmente en medidas legales que afectan al comercio exterior, básicamente en la implementación de políticas públicas aplicadas por el gobierno central, razón por la cual los directivos de la almacenadora temporal de carga aérea consideran oportuno y necesario fortalecer este componente del sistema de control.

En una indagación exploratoria se detectaron varios problemas y quejas

dentro del departamento financiero y demás áreas de la empresa. Se descubrió que existe una alta rotación del personal, por lo general cuando llega un empleado este trabaja dentro de la empresa hasta que encuentre una mejor oportunidad laboral; el departamento de recursos humanos supo señalar que solo un 25% de los empleados tiene más de cinco años en la empresa, todos los demás han abandonado la empresa por diversas causas, siendo la principal la búsqueda de una mejor oferta laboral o plan de carrera. Los empleados del departamento han señalado que tienen muchos problemas que no están documentados o que no tienen un procedimiento establecido a seguir en el trabajo y que existen ocasiones en que tienen que tomar decisiones sin el sustento de alguna política o procedimiento para realizar aquella tarea, esto ha ocasionado que la empresa esté involucrada en algunos reclamos legales debido a una mala decisión de un empleado; en el año 2015 tuvieron cinco denuncias por incumplir las normas del contrato, lo cual se debió a una mala decisión de los empleados; esto también se debe a que la Gerencia no implementa las recomendaciones del Comité de Auditoría Interno, lo cual fue comunicado por los empleados. Dentro de la empresa existen problemas de comunicación, cuando un empleado tiene alguna duda sobre una labor o desea información de la empresa para desarrollar alguna actividad debe seguir unos procesos burocráticos para que atiendan su solicitud, esta es una de las causas de la mala toma de decisiones que en ocasiones ha llegado a Tribunales de Justicia. Se descubrió que a pesar de la empresa tener un sistema informático propio que está enlazado a la Aduana, este no muestra información estratégica a los gerentes para la toma de decisiones, este problema no solo radica en el sistema en sí, sino que también se descubrió que no existe un plan estratégico como tal en la organización; esto genera que los empleados no se

sientan lo suficiente motivados y no tengan metas claras de lo que la empresa espera de ellos. La empresa no cuenta con indicadores de gestión para su personal, debido a esto los empleados muestran poco compromiso en ciertas actividades, lo cual fue comunicado por el Gerente Financiero, y esto tiene como consecuencia el retraso en ciertas actividades como la elaboración de informes y reportes para la entrega de las cargas, lo cual genera insatisfacción en los clientes.

En consecuencia, la Gerencia consideró pertinente y oportuna la evaluación del SCI propuesta como motivo de este estudio académico, así como la identificación de sus fortalezas y debilidades con la finalidad de robustecerlo y lograr una correcta armonía e integración entre los diferentes subsistemas y componentes que lo conforman, y de esta manera asegurar la adecuada protección de la mercadería que descansa en sus bodegas y una verificación confiable y oportuna de sus registros, que promueva el cumplimiento de las políticas establecidas en un entorno de seguridad razonable para la organización y con ello, la competitividad empresarial.

Formulación del problema

Las preguntas de investigación que serán respondidas a través del desarrollo de la investigación que se presenta en este documento, son las siguientes:

- ¿Cómo incide el control interno en la eficiencia de las actividades del área financiera de la empresa Terminal de Cargas del Ecuador a través de la metodología COSO 2013, para desarrollar una propuesta de mejora?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores externos e internos que afectan a la Terminal

de Cargas del Ecuador?

- ¿Cómo evaluar la aplicación del control interno conforme a la metodología COSO 2013 en el departamento financiero?
- ¿Cuáles son las propuestas para fortalecer o mejorar el SCI en el departamento financiero de la empresa?

Objetivos de investigación

Objetivo general.

- Analizar la incidencia del control interno en la eficiencia de las actividades del área financiera de la empresa Terminal de Cargas del Ecuador a través de la metodología COSO 2013, para desarrollar una propuesta de mejora.

Objetivos específicos.

1. Realizar una revisión de la literatura sobre el control interno, auditoría, metodología COSO 2013, subsistemas y componentes del control interno.
2. Diagnosticar la situación actual de la Terminal de Cargas del Ecuador identificando los factores externos mediante el modelo PEST, los factores internos y desarrollando la matriz FODA.
3. Evaluar la aplicación del control interno conforme a la metodología COSO 2013 en el departamento financiero.
4. Proponer lineamientos para fortalecer o mejorar el SCI en el departamento financiero de la empresa estudiada durante el primer cuatrimestre del 2016.

Justificación de la investigación

En la actualidad es ampliamente reconocida la importancia de controlar las diferentes actividades contables y no contables que realiza toda organización, con o sin fines de lucro, con la finalidad de alcanzar sus metas y objetivos organizacionales e incrementar su competitividad en el mercado; de tal manera

que conjuntamente con la dirección, la planificación y la organización, el control es uno de los cuatro procesos fundamentales de la administración (Hernández y Rodríguez, 2011). Los sistemas de control interno, conocidos por sus siglas SCI, nacen entonces como respuesta a una necesidad imperiosa que es común en todos los tomadores de decisión que son responsables de una organización, los cuales procuran a través del sistema implementado, suprimir o minimizar significativamente los riesgos a los que está expuesta la inversión de las empresas u otras organizaciones públicas y privadas, mejorando así su situación financiera, administrativa y legal.

Se evidencia la importancia que el control interno tiene para la estructura administrativa, contable y financiera, en toda empresa; ya que es un componente que no se puede omitir en las organizaciones que prosperan, pues sobre este descansa la confiabilidad de la información contable con la cual se toman decisiones de corto, mediano y largo plazo, incrementando la eficiencia y la eficacia operativa de la empresa, y minimizando e incluso anulando los posibles fraudes que podría sufrir la organización.

La Gerencia General, reconoce la importancia que el control interno tiene para asegurar el éxito de la organización, contribuyendo a la seguridad de sus registros y procesos contables, y que permite la evaluación de los procedimientos administrativos, contables y financieros que contribuyen a la consecución de los objetivos institucionales y de la visión empresarial de la almacenera temporal de carga aérea, razón por la cual permitió realizar el proyecto de investigación que se presenta en este documento la cual contribuirá al fortalecimiento institucional de la empresa objeto de estudio ya mencionada con la implementación de las propuestas realizadas.

La investigación se ampara en una de las líneas de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil denominada *Desarrollo y crecimiento económico* (UCSG, s.f.), ya que la eficiencia en el control interno ayudará a reducir errores o retrasos en la ejecución de la labores, lo que a su vez generará mayores réditos económicos a la empresa. Lo anteriormente expuesto tiene relación con el objetivo ocho del Plan Nacional del Buen Vivir que es el consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible (Senplades, s.f.).

Alcance de la investigación

Las características de la investigación presentada en este documento académico y que definen su alcance se presentan a continuación:

- La población objeto de estudio es la almacenera temporal de carga aérea más grande de la ciudad de Guayaquil, y el estudio se centrará específicamente sobre el departamento financiero de la entidad en mención.
- La organización objeto de estudio realiza sus actividades económicas en el ciudad de Guayaquil siendo su ubicación la Av. de las Américas, junto al aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo.
- El período de análisis realizado fue el primer cuatrimestre del año 2016.
- El diagnóstico del sistema de control interno se realizará utilizando la metodología propuesta por COSO en el año 2013.
- El sistema de control interno se evaluará desagregándolo en tres subsistemas de control, los cuales son: estratégico, de gestión y de evaluación.

Capítulo 1: Fundamentación Teórica Conceptual

Marco Teórico

El control interno y la Auditoría

Orígenes y evolución del control interno.

El control interno es un instrumento que se diseñó para brindar un mayor nivel de seguridad en las organizaciones con respecto a la consecución de las metas y objetivos organizacionales, y de la visión tanto de mediano como de largo plazo; para lo cual se debe estructurar un plan que detalle métodos debidamente organizados, es decir ordenados y clasificados, los cuales se coordinan con diferentes actividades proporcionando confiabilidad, pertinencia, claridad, exactitud y fidelidad en los diferentes registros que se transformarán en información contable y financiera valiosa para la toma de decisiones eficaz y eficiente en todos y cada uno de los diferentes niveles jerárquicos que componen a la organización; por lo cual la importancia del control interno es transversal y su responsabilidad compartida (Bacallao, 2009).

Diversos autores sostienen que el control interno se origina con el nacimiento del principio contable de partida doble, fue una metodología que facilitó el control administrativo; y luego, a finales del siglo XIX, producto de la revolución industrial y los importantes incrementos en los niveles de productividad que se tradujeron en un aumento significativo de la producción; y con ello, de la necesidad de controlar el desarrollo de los negocios y velar por los intereses privados de los burgueses (Rivero, 2010). No obstante, en sus inicios, el control interno fue utilizado principalmente por la administración pública para la rendición de cuentas, así como por los nobles y los señores feudales en la administración de sus haciendas; controles que eran realizados por auditores los

cuales eran personas calificadas para escuchar la rendición de cuenta de los diferentes agentes que carecían del nivel de educación suficiente para hacerlo por escrito (González & Cabrale, 2010).

El importante incremento comercial, previo al auge de la revolución industrial, fomentó el uso y desarrollo de registros de control, promoviendo la tecnificación y perfeccionamiento de la contabilidad, saliendo a la luz los libros contables que facilitaron el seguimiento y evaluación de las operaciones de las empresas y otras organizaciones. Con los avances tecnológicos que se cristalizaron en la creación de la máquina de vapor cerca del siglo XVIII, se da origen a la revolución industrial que toma fuerza en Gran Bretaña para expandirse al resto del mundo, y la cual introdujo nuevas formas de producción y nuevos productos al mercado, generando una transformación en las empresas y en el sector productivo en general (Portilla & Ríos, 2012).

El rápido crecimiento de la producción y el comercio derivó en la delegación de responsabilidades dentro de las unidades productivas, las cuales experimentaron una expansión, y surgió la necesidad de sistematizar la información que se generaba desagregadamente dando un impulso al desarrollo de técnicas e instrumentos administrativos y de gestión que buscaban maximizar ganancias y minimizar pérdidas económicas; entre ellas se destacó la denominada comprobación interna, nombre que se le dio a una herramienta de control usada frecuentemente por los contadores, la cual era utilizada para organizar y coordinar todo el sistema de contabilidad de la organización, y que pretendía otorgar un mayor grado de control, fidelidad y protección a la información existente en los diferentes registros, y con ello, velar por los intereses de los capitalistas o propietarios de la organización auditada (González & Cabrale, 2010).

Con la gerencia moderna y el desarrollo de las Ciencias Administrativas, Financieras y Contables, el Control Interno se convirtió en un pilar fundamental de la administración considerándose como una necesidad que no se puede omitir en ninguna organización, la cual está en constante evolución buscando perfeccionarse en virtud de satisfacer los innumerables requerimientos operacionales, comerciales, contables, financieros y administrativos; e incorporando las nuevas tecnologías para robustecer al sistema de manera integral (Solís & Martín, 2004).

El control interno: definición e importancia

Aunque no existe un consenso definitivo, existen diversas definiciones de Control Interno las cuales tienen elementos comunes que permiten conceptualizarlo y comprenderlo para los fines académicos y prácticos respectivos.

Entre las principales definiciones de control interno, se encuentran las siguientes:

- La Comisión de Normas de Control Interno *INTOSAI* define al control interno como el conjunto de planes, métodos, procedimientos, y afines; que propenden a garantizar el cumplimiento de los siguientes objetivos (INTOSAI, 1992):
 - Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión de la institución;
 - Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
 - Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y

○ Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

• El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados *AICPA* definen al control interno como aquel plan que organiza y coordina todos los métodos para resguardar y proteger los activos de una organización, proporcionando confiabilidad a sus datos contables, los cuales están sujetos a verificación; con la finalidad de otorgar mayor nivel de eficiencia operacional a la entidad (Badillo, 2010).

• El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission *COSO*, define al control interno como “el conjunto de acciones positivas realizadas por una entidad para fomentar el comportamiento apropiado de su personal..., y sirve como una función útil influyendo hacia la consecución de un objetivo predeterminado” (COSO, 2005, pág. 135).

• De acuerdo al SIGEP, el control interno es:

Un conjunto de controles financieros y de otros tipos, que abarcan la estructura organizativa, los métodos, procedimientos y la auditoría interna, establecido por la dirección del ente en el marco de sus fines corporativos. Para ayudar a realizar las operaciones de la entidad examinada en forma regular y económica, eficiente y eficaz procurando la observancia de las políticas de gestión; la salvaguarda de los bienes y recursos, asegurando la exactitud y la compilación de los registros contables; y generando información financiera y gerencial oportuna y fiable (SIGEP, 2011, pág. 4).

• Araceli Mora en su publicación *Diccionario de Contabilidad y Auditoría y Control de Gestión* define al control interno como

El conjunto de políticas de la organización y conjunto de métodos y

procedimientos que asegure que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, la detección y prevención de fraudes contables que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección del cliente de auditoría, con el fin de cumplir los objetivos señalados por la entidad (Mora, 2008, pág. 61).

De lo señalado se destaca que el control interno es una herramienta estratégica que aporta significativamente a la seguridad del sistema contable a través de la evaluación de los procesos y procedimientos administrativos, contables y financieros direccionados por las metas y objetivos organizacionales. Su monitoreo y evaluación permite identificar errores e irregularidades los cuales, una vez detectados, pueden ser corregidos para salvaguardar los intereses de la organización (Cuella, 2003).

La importancia de un sistema de control interno radica en el apoyo que constituye para alcanzar las metas y propósitos organizacionales en un tiempo específico, con eficiencia y eficacia, adaptándose a los presupuestos preestablecidos y minimizando e incluso anulando los riesgos intrínsecos durante las actividades y procesos en las diferentes áreas que constituyen a la organización. A lo expuesto, cabe agregar que un sistema efectivo de control interno genera un elevado nivel de confianza en todos los stakeholders alrededor de la empresa, sean estos: clientes, proveedores, empleados, dueños, autoridades públicas de control, entre otros.

El control que genera un sistema eficiente y eficaz en una organización, no sólo sirve para el seguimiento y evaluación durante el año de ejercicio, sino también se constituye en una fuente fidedigna de información que permite

monitorear los avances que la empresa ha tenido en esta materia, y a partir de ello, diseñar las intervenciones administrativas necesarias para seguir contribuyendo a su perfeccionamiento.

Es tal la importancia del control interno en todos los niveles organizacionales ya sean operativos, contables, financieros, administrativos, de recursos humanos, entre otros, que a nivel mundial existen esfuerzos para normarlos y estandarizarlos, facilitando el trabajo de la auditoría en beneficio de la empresa.

Así, el sistema de control interno, afecta a la estructura organizacional, a las políticas de la empresa y a los procesos y procedimientos, distribuyendo responsabilidades de forma articulada y coordinada, y propendiendo a la confiabilidad, la efectividad y la productividad de la entidad (Flores & Ibarra, 2006).

Por ello, el control interno se constituye como la base sobre la cual reposan todas las actividades, procesos y procedimientos que realiza una organización, abarcando a todas las áreas o departamentos que la constituyen; asegurando de forma integral el correcto manejo de los recursos, monetarios y no monetarios, que son propiedad de la empresa (González A. , 2013).

Propósito y características del control interno

El control interno, por ser tanto un pilar fundamental de toda administración así como un sistema transversal que se estructura y coordina en las diferentes secciones de una empresa, es de responsabilidad compartida entre todo el equipo de trabajo, empero sus directrices deben necesariamente nacer desde la Junta Directiva o Alta Gerencia quienes deben crear el ambiente de control bajo el cual se sostendrá todo el sistema.

Por ello, el propósito de todo SCI es dar al patrimonio de la organización, y por ende a los accionistas o propietarios de la organización directamente e indirectamente a todos quienes la constituyen; mayores niveles de seguridad y confianza, resguardándolo de potenciales pérdidas producto del desvío de recursos, monetarios o no monetarios, que no han sido debidamente autorizados ni registrados de forma adecuada (Martínez, 2008). Todo sistema de control interno tiene al menos cuatro objetivos genéricos en la organización que nacen del propósito ya descrito, los cuales se indican a continuación (Flores & Ibarra, 2006):

- Proteger los activos y el patrimonio, tangible o no, de la organización.
- Generar información segura, oportuna, confiable, clara y útil para la toma de decisiones.
- Proporcionar eficiencia operativa en la empresa.
- Fomentar la implementación integral de las políticas de la dirección.

Principios del control interno

Gustavo Cepeda en su obra *Auditoría y Control Interno*, sostiene que todo sistema de control interno debe responder a seis principios, los cuales se describen a continuación (Cepeda, 1997):

- Principio de igualdad. Hace referencia a la existencia de una igualdad para todos respecto al cumplimiento de los requerimientos del control interno (Emprendices, 2012).
- Principio de moralidad. Las actividades que se desarrollen en la organización deben responder tanto a las normas aplicables debidamente formalizadas por los agentes de control, sean estos públicos o privados; como a los principios éticos y morales que rigen a su entorno social en el cual la organización desarrolla sus actividades productivas (Cepeda, 1997).
- Principio de eficiencia. El sistema de control debe propender a la

minimización de costos y a la agilidad de los procesos, en miras de incrementar la efectividad y la productividad de la organización (Cepeda, 1997). Si el sistema de control entorpece la competitividad de la empresa, debe ser revisado y actualizado ya que podría poner en riesgo incluso las mismas metas y objetivos organizacionales que pretende medir y alcanzar, logrando un efecto adverso al deseado al momento de su diseño.

- Principio de economía. Hace referencia a la correcta asignación de los recursos monetarios u otro tipo de recursos, de acuerdo a las metas y los objetivos organizacionales (Cepeda, 1997).

- Principio de celeridad. Se refiere a la capacidad de la organización para responder oportunamente a la satisfacción de las necesidades que le competen, con la finalidad de mejorar sus niveles de productividad y competitividad, y de esta manera mejorar su posición en el mercado (Cepeda, 1997).

- Principio de imparcialidad y publicidad. Este principio considera la maximización de la transparencia de las actividades de la organización, propiciando los valores organizacionales y el correcto manejo de los diferentes recursos asignados en cada nivel jerárquico (Cepeda, 1997).

- Principio de valorización de costos ambientales. Este principio incluye las externalidades negativas que generan los procesos productivos y que existen en el entorno organizacional, y al compromiso de la empresa para apoyar a su minimización o erradicación en sus diferentes procesos (Cepeda, 1997).

COSO 2013 establece 17 principios que deben considerarse durante el diseño, implementación y evaluación de todo proceso de control interno.

Auditoría y control interno

El *Diccionario Técnico de Auditoría*, en su primera edición publicada en el

año 2012, define a la auditoría como:

Aquel examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, con el objeto de efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes. Verificación de la información económico-financiera de una empresa o entidad para formarse una opinión profesional sobre ella (Pérez, y otros, 2012, pág. 27).

Existen diferentes tipos de auditorías que se pueden aplicar a una organización, las cuales nacen de su categorización de acuerdo a los siguientes criterios (Confederación Granadina de Empresarios, 2008):

1. En función de quien audita.

- Auditoría interna. Son aquellas que realiza la organización para evaluar su propio rendimiento a partir de su SCI. El *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión* define a la auditoría interna como el servicio de evaluación de la actividad desarrollada por la empresa. Entre sus funciones se incluyen el examen, la evaluación y el control de la adecuación y eficacia de los sistemas de control contable y de control interno (Galindo, 2008).

- Auditoría externa. Son las auditorías que realiza una organización con la finalidad de evaluar a otra organización; esto se hace con la finalidad de obtener datos imparciales. Se subdivide en:

- Auditorías de segunda parte, las cuales se realizan por solicitud de la organización auditada para evaluar previamente si esta cumple con los requerimientos legales de prevención.

- Auditorías de tercera parte, ejecutadas por una tercera parte independiente de la empresa auditada la cual recibirá los resultados.

2. En función de qué se audita.

- Auditoría legal. Es aquella que se concentra en la revisión de la documentación relacionada a la parte corporativa legal y administrativa a partir de la constitución de la organización (Giménez & Asociados, 2008).

- Auditoría de un proceso. Son utilizadas para detectar y solucionar problemas en los procesos y sus cumplimientos, con la finalidad de efectivizar las acciones de la empresa. Para ello, debe evaluarse las diferentes etapas que presenta el proceso así como los factores que influyen sobre él.

- Auditoría de sistema de gestión. Su utiliza cuando la empresa desea incorporar un sistema de prevención de acuerdo a alguna norma específica, con la finalidad de lograr una certificación que pruebe los esfuerzos de la organización por efectivizar su trabajo por encima del cumplimiento de requisitos legales.

3. En función de su alcance

- Auditoría parcial. Ocurre cuando a auditoría se realiza solamente en una parte específica de la empresa, sean estos procesos o áreas de trabajo.

- Auditoría global. Es el agregado de las auditorías parciales, es decir, es la auditoría integral de todo el sistema.

4. En función de cuándo se audita

- Auditoría programada. Ocurre cuando la auditoría se realiza de acuerdo a una planificación preestablecida en la empresa, es decir, es conocida con anticipación por la organización.

- Auditoría extraordinaria. Es producto de algún imprevisto; como reclamos de stakeholders externos, *clientes, proveedores, otros*, sanciones de autoridades competentes, presencia de accidentes laborales o ambientales, cambios en el orgánico funcional de la empresa o en sus procesos y procedimientos, entre otros.

Un sistema de control bien estructurado, facilita el proceso de la auditoría ya que existen propósitos, procedimientos y actividades claras, distribuidas por competencias y con responsabilidades delegadas, con métodos de recolección, procesamiento, registro y análisis de datos contables, entre otros; agilitando así su seguimiento y evaluación. Con una metodología trazada, los auditores pueden analizar los procesos de atrás hacia adelante, desde las cifras presentadas en los estados financieros, hasta el registro de las transacciones realizadas por la empresa diariamente; es decir, siguiendo un orden inverso al de los procesos contables.

Todo proceso de auditoría debe realizar por lo menos seis pasos o actividades fundamentales que constituyen el marco lógico de esta, de los cuales no todos son continuos, sino que pueden realizarse varios de ellos en paralelo (Martínez, 2008).

A continuación, se detallan los pasos del proceso de auditoría:

1. Estudiar las características del SCI: procedimientos, responsables, mecanismos de control, registros de transacciones, registros contables, archivos, flujos, etc.
2. Comprobar si el SCI se ajusta a las características descritas de él.
3. Evaluar la eficiencia y la eficacia del sistema de control interno.
4. Elaborar un reporte que especifique en qué debe fortalecerse el SCI.
5. Realizar pruebas con la finalidad de verificar los diferentes saldos en las cuentas, entre otros procesos de la auditoría.
6. Emitir un pronunciamiento respecto a los resultados de la auditoría realizada (Martínez, 2008).

Previa a la auditoría, el personal encargado de realizarla debe conocer todos los objetivos del Sistema de Control Interno, así como los métodos y procedimientos diseñados para satisfacer estos objetivos, a partir del cual se

realiza la verificación y a evaluación.

COSO 2013: Características y generalidades

Historia y evolución.

Durante los años 80 en EEUU tomó fuerza la temática del control interno como una herramienta para facilitar el desarrollo de las organizaciones, dando origen al denominado Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission *COSO* en el año 1985, que es consecuencia de la iniciativa de cinco empresas para estandarizar el SCI, las cuales se indican a continuación (Bacallao, 2009):

- American Accounting Association *AAA*.
- American Institute of Certified Public Accountants *AICPA*.
- Financial Executive Institute *FEI*.
- Institute of Internal Auditors *IIA*.
- Institute of Management Accountants *IMA*.

Las diferentes investigaciones realizadas por el COSO rindieron su primer fruto significativo en el año 1992, en la publicación denominada Marco Conceptual Integrado de Control Interno, conocido también como COSO I o Informe COSO, la cual pretendía integrar y estandarizar ciertos conceptos e interpretaciones que enmarcan al control interno (Montes, 2010).

Actualmente existen tres versiones de COSO, todas complementarias entre sí y con la intención de facilitar los procesos de evaluación y fortalecimiento de los sistemas de control interno organizacionales a través de una metodología de amplia aceptación. Las versiones son:

- COSO I: Marco Conceptual Integrado de Control Interno. Publicado en 1992.

- COSO II. Marco de Gestión de Riesgos. Publicado en el 2004.
- COSO III: Marco de Control Integrado. Publicado en el 2013.

Acerca de COSO

Los informes COSO son documentos que proponen directrices, principios y metodologías para implementar y robustecer los sistemas de control interno, y en la actualidad es utilizado como un estándar o referencia a nivel global. Los objetivos de estos informes son los siguientes (Montes, 2010):

- Diseñar una definición común, de aceptación y aplicación universal, acerca del Control Interno.
- Diseñar un modelo estándar y genérico de control interno que sirva de referencia para que las organizaciones, indiferentemente de sus características, puedan aplicarlo para evaluar sus sistemas de control.

De acuerdo al COSO 2013 el control interno es un proceso que nace necesariamente de la Junta Directiva y debe ser compromiso de todos quienes conforman a la organización, ya que está diseñado para dar un nivel razonable de seguridad en la consecución de las diferentes metas y objetivos de la entidad (Ballesteros, 2014).

Este concepto está compuesto de las siguientes características esenciales que lo describen:

- **Orientación.** El control interno se orienta a la consecución de objetivos.
- **Proceso.** Compuesto de procedimientos y actividades. El control interno no es un fin, sino un medio.
- **Responsabilidad.** Los mecanismos de control son implementados por seres humanos, y sus acciones y omisiones afectan al sistema.
- **Seguridad razonable.** El sistema de control brinda mayores niveles de

seguridad, pero nunca es absoluta o total.

- Diseñado. El SCI es flexible, ajustándose a los requerimientos y necesidades específicas de cada organización.

De acuerdo a COSO, todo SCI implementado en una organización debe buscar el logro de tres objetivos fundamentales (Secretaría de la Función Pública, 2013), los cuales son:

- Objetivo de operación: Eficacia y eficiencia operacional que incluye el desempeño financiero, operativo y la protección de activos.
- Objetivo de información: Confiabilidad, oportunidad, transparencia y claridad de los informes financieros y no financieros.
- Objetivo de cumplimiento: De la normativa leyes y reglamentos aplicables.

Los objetivos señalados constituyen la generación de valor del SCI, y deben estar enmarcados en la Misión y Visión de la organización. La aplicación de estos tres objetivos en el diseño e implementación de todo SCI organizacional, debe también considerar los componentes y los principios del control interno presentados por COSO, los cuales se detallan en el punto a continuación.

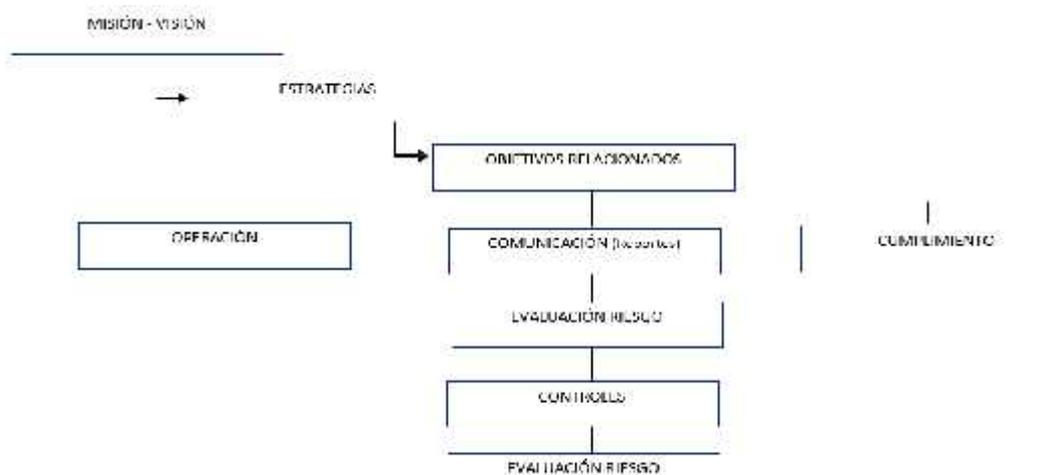


Figura 1. Relación del SCI con la generación de valor
Tomado de: (Valero & Roca, 2013).

Componentes del control interno, COSO

SCI por subsistemas y componentes, COSO.

La última versión de COSO publicada en el 2013, presenta 5 componentes interrelacionados que tienen 17 principios se pueden clasificar en 3 subsistemas de control interno, se enuncia a continuación (Burns & Simer, 2013).

- Subsistema de control estratégico.
 - Componente: Ambiente de control.
 - Componente: Administración del riesgo.
- Subsistema de control de gestión.
 - Componente: Actividades de control.
 - Componente: Información y comunicación.
- Subsistema de control de evaluación.
 - Componente: Supervisión y monitoreo.

La descripción de cada subsistema de control interno organizacional requiere de la incorporación de los componentes, principios y elementos que lo constituyen para tener una visión integral del mismo, y la agregación de estos subsistemas genera el SCI, el cual se detalla en los siguientes puntos.

Los objetivos del SCI propuesto por COSO se corresponden con los cinco componentes y los diecisiete principios que rigen al sistema, de tal manera que su cumplimiento integral efectivizan el propósito más caro del SCI, esto es, proporcionar un nivel elevado de seguridad para alcanzar las metas, objetivos y visión de la organización. Por ello, en todo SCI eficaz y eficiente, se requiere lo descrito a continuación y que se observa en la figura dos (Ballesteros, 2014).

- Que en el diseño, implementación y evaluación del sistema, estén presente

tanto los objetivos como los componentes señalados.

- Los cinco componentes funcionen de manera integrada, de tal manera que generen un resultado agregado efectivo.



Figura 2. Componentes y objetivos del SCI

Tomado de: (Ballesteros, 2014).

Subsistema de control estratégico.

La Procuraduría General de la Nación de Colombia, define al subsistema de control estratégico como:

La estructuración de componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el Control al cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la Entidad. Establece las bases necesarias para que el control sea una práctica cotidiana y corriente; permite controlar la planificación y su acción, hacia la consecución de objetivos en forma eficiente y eficaz, con un claro sentido de cumplimiento a la finalidad social del Estado (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005, pág. 10).

El subsistema de control estratégico tiene el propósito de crear una cultura organizacional que fomente las actividades de control interno en todas las

instancias sean estas operacionales, contables, financieras, administrativas, fortaleciendo este proceso administrativo que es estratégico y fundamental junto a la planificación, la organización y la dirección para la consecución de las diferentes metas y objetivos trazados por la Junta Directiva (Marquez, 2012).

Este subsistema está conformado por dos componentes: el ambiente de control y la evaluación del riesgo; sin embargo es común que en su implementación el primer componente se subdivide de la siguiente manera:

- Ambiente de control.
- Direccionamiento estratégico.
- Evaluación del riesgo.

Componente: Ambiente o Entorno de Control.

El entorno de control se refiere a la cultura y clima organizacional que inicia en el estilo de liderazgo de la alta gerencia fomentando el control interno, de forma transversal e integral, el cual se refleja en los principios, valores, conductas y procedimientos de la entidad (Montes, 2010).

A partir del entorno de control, la Junta Directiva y los tomadores de decisión determinan las condiciones que enmarcan al SCI, contribuyendo de esta manera a su confiabilidad. Entre más enraizado este la cultura de control en la organización, más fácil será realizar seguimiento, evaluaciones y auditorías en general con la finalidad de incrementar la productividad y la competitividad de la organización.

Así, el entorno de control genera el hito sobre el cual se fundamenta la totalidad del SCI ya que otorga disciplina y estructura, además de que genera la conciencia en los diferentes niveles jerárquicos de la necesidad de controlar para el beneficio colectivo de quienes conforman a la organización. El análisis de este

componente considera la filosofía de los directivos, la ética profesional, la distribución de responsabilidades, entre otras variables (Pérez P. , 2007).

El establecimiento de un correcto entorno de control genera las condiciones físicas, sociales y culturales necesarias para sostener al SCI; por lo cual influye y estimula el comportamiento del personal que realiza sus tareas en la organización hacia la consecución de los objetivos de la entidad (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

Un entorno de control adecuado se crea a partir de una estructura organizacional efectiva, de la aplicación de políticas institucionales que se ajusten a los requerimientos de control, cumpliendo a cabalidad la normativa que compete leyes, reglamentos, etc. y manteniendo un buen sistema de comunicación e información. Los principios que le corresponden a este componente, de acuerdo a la metodología COSO 2013, se presentan en el cuadro uno mostrado a continuación (Applegate & Wills, 1999):

Tabla 1.

Principios del Ambiente de Control

Componente	Principios
Ambiente de control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	2. La Junta de Directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
	3. La administración establece las estructuras, líneas de presentación de reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.

-
4. En alineación con los objetivos de la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.
-

5. En la búsqueda de los objetivos, la organización tiene personas responsables por el SCI
-

La efectividad del ambiente o entorno de control se puede evaluar a partir de los siguientes factores:

- Acuerdos, protocolos y compromisos éticos. La comunicación sobre orientación moral. El respeto a los principios y valores organizacionales debe iniciar desde la Alta Gerencia.
- Desarrollo del talento humano. La estructura organizacional así como el grado de competencia, autoridad y responsabilidades designadas al personal en concordancia con sus capacidades y habilidades, lo cual se vincula con la capacitación, los procesos de selección del talento humano, y los costos.
- Estilo de dirección.
 - La importancia que la Alta Gerencia y los Directores dan y proyectan a toda la institución acerca de la importancia del SCI implementado. Debe revisarse la filosofía y el estilo de liderazgo (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).
 - La revisión y el seguimiento que la alta gerencia realice a la planificación y el control de la ejecución del presupuesto que debe realizarse desde el área financiera (Román & Solís, 2012).
 - La conformación de un Consejo de Directores o Comité de Auditoría interna y externa que posea nivel de autoridad suficiente para cuestionar el manejo

de los registros y procesos financieros.

- El respaldo que la Junta Directiva y los Gerentes den a los procesos de auditoría interna y externa, así como la incorporación de las recomendaciones que se deriven de esta (Román & Solís, 2012).

- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que presentan las áreas operativas, administrativas y financieras (Román & Solís, 2012).

Componente: Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es aquella ruta organizacional, compuesta por instrucciones y criterios que establece la Alta Gerencia de la organización como marco referencial para alcanzar con eficiencia y eficacia la misión y la visión de la empresa, así como la consecución de las metas y objetivos organizacionales (Ballesteros, Lixardo, 2014).

Los elementos que debe comprender este subcomponente son tres, los cuales se describen a continuación:

- Planes y programas. Se refiere a la planificación estratégica de la organización, la cual es una herramienta de diagnóstico y análisis que orienta y efectiviza la toma de decisiones, tanto de corto, mediano y largo plazo, ajustándose a los cambios de su entorno para lograr así el máximo nivel de eficiencia y calidad en la organización (Burgwal & Cuéllar, 1999).

El proceso de planificación está compuesto de cinco fases (Eyzaguirre, 2006):

- Fase filosófica. Constituida por la misión, visión y valores organizacionales.

- Fase analítica. Constituida por el diagnóstico interno y externo. Una metodología ampliamente utilizada en esta fase es el FODA.

- Fase programática. Comprende la elaboración de objetivos organizacionales.
- Fase operativa. Abarca el diseño de estrategias, actividades y tareas para alcanzar los objetivos y la visión.
- Fase cuantitativa. Compuesta por los indicadores que permitirán valorar el cumplimiento de las metas y los objetivos, así como los recursos requeridos para implementar el plan.
- Modelo de operación. Es el elemento de control que genera los estándares de la entidad que articulan los procesos operacionales con la misión y la visión organizacional, derivando en la generación de una estructura orgánica funcional que se ajusta a los requerimientos específicos de la institución (Montes, 2010).

De esta manera, el modelo de operación guía a la organización hacia la gestión de procesos, definiendo actividades que se interrelacionan de forma lógica en búsqueda de eficiencia y eficacia, direccionados por la visión y objetivos estratégicos, y derivando en el diseño e implementación de los macroprocesos que es el conjunto de procesos que persiguen la misma meta, producto o subproducto específico en la organización, los cuales se describen a continuación (USAID, 2009):

- Estratégicos. Comprenden las políticas y estrategias, planteamiento de objetivos, comunicación, recursos, entre otros. A partir de estos se desarrollan gerencialmente los demás procesos.
- Misionales. Son aquellos relacionados directamente con la misión de la organización.
- De Apoyo. Son procesos que no se relacionan directamente con la misión de la empresa pero que contribuyen a su consecución como soporte.

- De Evaluación. Son aquellos procesos que recopilan y analizan datos para controlar, monitorear y evaluar el sistema, garantizando su eficiencia y eficacia.

- Estructura organizacional. Este elemento del SCI se encarga de integrar los cargos con las funciones, las responsabilidades y el nivel de autoridad dentro de la organización en concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos.

La estructura organizacional es estudiada a profundidad desde la Teoría Administrativa y constituye un elemento fundamental dentro de los procesos administrativos, como se observa en la figura tres.

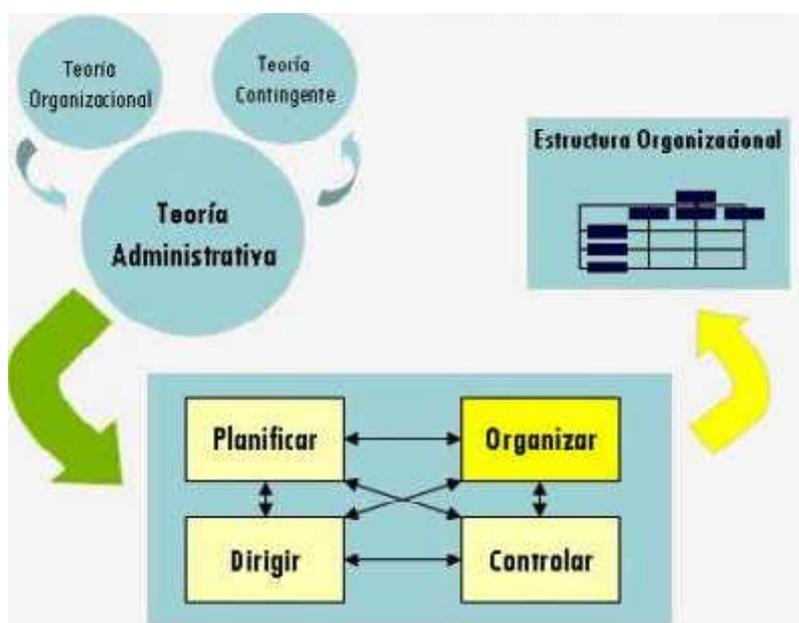


Figura 3. La estructura organizacional en la teoría administrativa
Tomado de: (Gross, 2009).

Componente: Evaluación del riesgo.

Este componente hace referencia a la identificación y análisis de los riesgos posibles a los que se enfrenta la organización y que podrían entorpecer sus actividades, y con ello, ocasionar que no alcance los objetivos ni la visión trazados. Esta identificación debe originarse desde la Alta Gerencia e incorporarse en el SCI el cual debe tener la capacidad de minimizarlos o anularlos (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

El SCI basado en la metodología COSO requiere de la administración de riesgos, es decir del diseño e implementación de un método para identificar, valorar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos probables (Montes, 2010). De acuerdo a la metodología COSO, este componente enmarca cuatro principios de control, los cuales se pueden observar en la tabla dos.

Tabla 2.
Principios de la Valoración de Riesgos

Componente	Principios
Valoración del riesgo	1. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
	2. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
	3. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos.
	4. En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por fraude.
	5. La organización identifica y analiza los cambios que de manera importante podrían impactar al SCI.

Los elementos que deben ser evaluados en este punto son cinco: el contexto estratégico, la identificación de riesgos, análisis de riesgos, valoración de riesgos y el tratamiento del riesgo a través del diseño de políticas de riesgo. A continuación se describe cada uno de estos pasos y se muestra su interrelación en la figura cuatro.



Figura 4. Proceso de administración de riesgos

Tomado de: (Ballesteros, 2014).

- o Contexto estratégico organizacional. En este punto de control se pretende definir las condiciones internas y externas que podrían generar riesgo con la finalidad de desarrollar líneas estratégicas que orientan la toma de decisiones en la organización frente a los riesgos probables que pueden enfrentar (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

o Identificación de riesgos. Es el elemento de control que detecta los posibles eventos que podrían afectar negativamente a los resultados esperados de la organización. Se debe realizar un inventario de riesgos identificando sus posibles causales y efectos. Si la empresa no logra identificar a tiempo los riesgos, podría no tener la capacidad de manejarlos en el momento de su ocurrencia. Es importante que el inventario de riesgos y su posterior plan, sean socializados entre los miembros que conforman a la entidad (Ballesteros, 2014).

Los riesgos son específicos para cada organización, dado que dependen de la actividad económica, de la ubicación geográfica, de las políticas públicas que afectan al sector, de la cultura organizacional, etc.; los cuales pueden ser reconocidos a través de registros y documentos que posean información de los procesos de la organización contemplando errores identificados; la presencia de políticas de seguridad, flujograma de procesos, entre otros métodos que serán profundizados en la metodología de la investigación (Beltrán, 2013). A continuación se presenta una metodología con tres valuaciones que facilitan el proceso de identificación de riesgos en las organizaciones:

Tabla 3.

Métodos de identificación de riesgos

Método de valuación	Objetivo		Ejemplos
Ambiental	Analizar los cambios probables en el ambiente e identificar consecuencias. Utiliza el conocimiento de las operaciones de la entidad.	Económico Político Constituyentes Competencia	Tecnología Proveedores Régimen Gubernamental Físicos % mercado

De Exposición	Se basa en los recursos de la organización.	Tamaño Valor Tipo	Movilidad/ Accesibilidad Localización
	Considerar las posibles consecuencias para los activos basados en:	Financiero, humano, intangible, físico	
Escenarios de Amenaza	Define los elementos difíciles de medir, de baja probabilidad y alta consecuencia.	Desastres Naturales Terrorismo	Sabotaje

○ Análisis y valoración de riesgos. A partir de la identificación de los riesgos expuesta en el punto anterior, el análisis del riesgo tiene los siguientes objetivos (Ballesteros, 2014):

- Establecer la probabilidad de ocurrencia del evento negativo
- Determinar los efectos que generaría sobre la organización permitiendo reconocer la capacidad de la empresa para asimilarlo y manejarlo adecuadamente con el fin de que no entorpezca la consecución de los objetivos y misión organizacional.

A partir del análisis, se realiza la valoración de los riesgos clasificándolos y valorándolos de acuerdo a algún criterio previamente definido y socializado apropiadamente, lo cual permite su posterior priorización en el manejo y diseño de políticas. Emmet Vaughan propone ordenar los riesgos identificados de en tres tipos: críticos, importantes y no importantes (Vaughan, 1997).

○ Manejo del riesgo. Es el elemento del control que diseña mecanismos para manejar los diferentes riesgos potenciales, con la finalidad de evitarlos, reducirlos, retenerlos, transferirlos o compartirlos. La selección más apropiada del tratamiento a cada riesgo depende de su severidad y frecuencia, y una

metodología ampliamente aceptada para ello se observa en el cuadro cuatro presentada a continuación (Beltrán, 2013).

En base a la evaluación y la valoración de los riesgos ya expuestos en los puntos anteriores, se procede a diseñar las políticas de administración del riesgo las cuales determinan el tratamiento de los riesgos para lo cual se suele utilizar la metodología expuesta en el cuadro cuatro, y a partir de ello, prosigue el establecimiento de los diferentes mecanismos de seguimiento y control. Las políticas de seguridad deben ser claras, con objetivos definidos, especificando los riesgos que pretende controlar, los recursos que serán necesarios para ello y el personal responsable; por lo cual deben estar debidamente socializadas (Ballesteros, 2014).

Tabla 4.

Matriz para determinación técnica de tratamiento del riesgo

	Alta Frecuencia	Baja Frecuencia
Alta Severidad	Evitar	Transferir
	Reducir	Compartir
Baja Severidad	Retener	Retener
	Reducir	

Finalmente se puede apreciar que la metodología propuesta por COSO III tiene una secuencia lógica respecto al tratamiento de los riesgos, la cual está compuesta por tres paradigmas secuenciales, los cuales son los siguientes (Beltrán, 2013):

- Establecer los objetivos organizacionales.
- Evaluar el riesgo.
- Determinar los controles respectivos.

Subsistema de control de gestión.

Este subsistema, a partir de la estructuración y articulación de las actividades de control y de los canales de información y comunicación, pretende controlar la gestión de las operaciones dentro de la organización con la finalidad de orientarla hacia los resultados esperados contribuyendo al cumplimiento de la misión y a la consecución de la visión y los objetivos institucionales. A continuación se describen los elementos que comprende este subcomponente (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

Componente: Actividades de control.

Las actividades de control comprenden todos aquellos datos organizados que se constituyen en procedimientos específicos que procuran prevenir o anular los posibles riesgos a los que se enfrentan la organización y que podrían entorpecer la consecución de sus objetivos y su misión (Montes, 2010). Se realizan una vez identificados y evaluados los riesgos, y pretenden reducir significativamente la incertidumbre, generando información valiosa para la toma de decisiones en la organización a través de una profundización del conocimiento del entorno interno y externo en el cual la entidad desarrolla sus actividades. Así, las actividades de control sirven como un insumo para la implementación de procesos, pero a su vez es un producto de ellos (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

Cada actividad de control que se implemente debe ser supervisada, por lo cual se requieren de instrumentos que se ajusten a la necesidad específica de cada actividad y deben ser revisados de forma permanente, tanto por los responsables como por los directivos y los auditores internos, en caso de que hubiesen en la organización, de tal manera que se puedan detectar falencias con anticipación para

darles un tratamiento adecuado (García, 2010).

Los principios que comprenden a este componente de acuerdo a la metodología COSO, son tres los cuales se exponen en la tabla cinco presentada a continuación.

Tabla 5.
Principios de Actividades de Control

Componente	Principios
Actividades de control	1. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación o disminución de los riesgos, para el logro de los objetivos.
	2. La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.
	3. La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.

Con frecuencia, las actividades de control diseñadas para un procedimiento específico contribuyen indirectamente a dar más confiabilidad a la información financiera, al cumplimiento de otros procedimientos, al cumplimiento de alguna ley o reglamento, entre otros.

Las actividades de control buscan dar confiabilidad y reducir la información financiera de la organización, reduciendo los riesgos en las operaciones y dando cumplimiento a toda la normativa aplicable a la entidad; y su clasificación se puede realizar en tres tipos: preventivos y correctivos, manuales automatizados o informáticos y gerenciales o directivos (García, 2010).

Componente: Información y comunicación.

Actualmente, tanto la información como la comunicación son reconocidas como elementos estratégicos fundamentales para el desarrollo y la consecución de los objetivos organizacionales; siendo estas de carácter transversal, es decir, que involucran a todos los niveles jerárquicos y a todos los procesos de la entidad (Ballesteros, 2014).

Toda organización debe tener un sistema de registros e información que generen los datos requeridos para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos y que contengan evidencia de la implementación de las políticas en las actividades de la empresa facilitando así su evaluación interno y externa (Román & Solís, 2012).

Por ello, se debe administrar dos tipos de información y comunicación:

- Información y comunicación externa, la cual considera la interacción de la organización con grupos de interés exógenos como: clientes, proveedores, instituciones públicas, ciudadanía, entre otros; así como el contacto de la empresa con su entorno político, social, tecnológico. Como ejemplos de mecanismos de estos información y comunicación tenemos: administración de reclamos, veedurías sociales, entre otros.
- Información y comunicación interna. La organización debe generar un efectivo y confiable registro de la información que debe ser complementado con una oportuna y clara comunicación al interior de la entidad, los cuales deben direccionarse hacia la consecución de las metas, objetivos y visión organizacional, mejorando así la toma de decisiones.

Con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz la información y comunicación en la organización, se debe diseñar e implementar un sistema que

contenga todos los instrumentos necesarios asignándole los recursos suficientes, los cuales pueden ser humanos, tecnológicos, financieros, entre otros, para la generación requerida de información, su depuración, análisis, almacenamiento y difusión de acuerdo a los parámetros preestablecidos, tal como se observa en la figura seis (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

El sistema de comunicación e información debe estar enmarcado en las políticas y mecanismos los cuales deben especificar los procedimientos de identificación, captura, procesamiento y reportes del sistema, considerando los elementos tanto internos como externos, y especificando los mecanismos de seguimiento y evaluación pertinentes (Ballesteros, 2014). A continuación se muestran los principios que comprenden a este componente.



Figura 5. Sistema de información y comunicación
Tomado de: (Cepeda, 1997).

Tabla 6.
Principios de Actividades de Control

Componente	Principios
Información y comunicación	1. La organización recopila y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.
	2. La organización comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
	3. La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

Subsistema de control de evaluación.

El subsistema de control de evaluación se encarga de determinar si todos los componentes del SCI, incluidos aquellos controles que velan por el cumplimiento de los diecisiete principios, se encuentran correctamente implementados en la organización (COSO, 2005). Este subsistema permite la valoración continua y efectiva del SCI, considerando la totalidad de los procesos y actividades, el nivel de ejecución de los planes y programas, así como la evaluación de estos; generando recomendaciones para un mejoramiento continuo. Este subsistema va relacionado con el componente de Información y Comunicación. Los principios que comprenden a la supervisión y evaluación en este sistema, de acuerdo a la metodología COSO, son dos los cuales se exponen en la tabla siete presentada a continuación (Ballesteros, 2014).

Tabla 7.
Principios de Supervisión y Evaluación

Componente	Principios
Supervisión y evaluación	4. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones de forma permanente para comprobar el correcto funcionamiento del SCI.
	5. La organización evalúa y comunica de manera efectiva y oportuna las deficiencias del control interno, con la finalidad de generar respuestas que fortalezcan al sistema.

Aunque su componente son las actividades de supervisión y evaluación, estas se pueden desagregar para un análisis más detallado, de la manera en que se muestra a continuación (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005):

Autoevaluación.

Comprende el proceso estratégico que enmarca los esfuerzos que realiza la organización a través de acciones coordinadas para monitorear la efectividad del SCI, midiendo los resultados alcanzados en cada proceso, plan, programa, actividad; para generar medidas correctivas que robustezcan al sistema y conlleven con mayor seguridad a la consecución de los objetivos y misión organizacional (Ballesteros, 2014).

La autoevaluación está conformada por dos elementos:

- La autoevaluación de control o CGS, *Control Self Assessment*.

Es el conjunto de mecanismos de seguimiento y evaluación, ejecutados por la Alta Gerencia y su equipo de trabajo, para generar información respecto a la efectividad del SCI y el alcance de los objetivos organizacionales (Salvane, 2010).

- La autoevaluación de gestión.

Es un proceso de autoanálisis y autorreflexión de la Alta Gerencia y todo

el equipo de trabajo acerca de la gestión que ha existido en la organización, es decir de la coordinación de las actividades que han dirigido y controlado a la empresa (Navarro, 1998).

A partir de los diferentes indicadores de gestión definidos en los planes, programas y procesos, el equipo de trabajo y directivos emiten un criterio respecto a la efectividad del SCI en razón de las funciones asignadas, identificando las desviaciones existentes y la capacidad para alcanzar los propósitos organizacionales (Departamento de Córdoba, 2012). Los atributos que debe presentar la autoevaluación de la gestión, son cinco: pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía.

Evaluación independiente.

Se llama así al examen autónomo que realizan personas que no están directamente involucradas en las operaciones y actividades cotidianas de la organización y pretende evaluar la efectividad del SCI e incluye las actividades realizadas por la organización para cumplir con los planes, programas y proyectos, tanto total como por área o departamento (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005). Este tipo de evaluación debe ser independiente, neutral y objetivo; y se realiza a través de los siguientes elementos:

- Evaluación independiente del SCI.

Es la evaluación que, de forma independiente a la administración de la organización, emite juicios acerca del grado de efectividad del SCI de forma agregada y desagregada por subsistemas y componentes, argumentados en evidencias. Finalmente, esta evaluación realiza recomendaciones a manera de retroalimentación de los procesos de autoevaluación para los tomadores de decisiones de la organización, generando insumos que serán recogidas

posteriormente por los procesos de autorías internas.

- Auditoría interna.

Es la evaluación que entidades independientes realizan sobre una organización acerca de la correcta implementación y efectividad del sistema de control, considerando procesos, actividades, operaciones y logros de la entidad frente a los recursos que ha utilizado considerando las normas internas y externas, así como los atributos de eficiencia, eficacia, oportunidad, pertinencia, economía, transparencia y confiabilidad. El departamento encargado debe establecer los procesos de seguimiento para comprobar que las actividades dispuestas por la dirección sean debidamente implementadas y que respondan a los propósitos organizacionales (Ballesteros, 2014).

El proceso de auditoría interna se implementa de acuerdo a un programa anual de organización y de los resultados alcanzados, desde la perspectiva de los diferentes stakeholders (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005). Esta perspectiva es muy importante ya que su correcta gestión permitirá obtener ventajas competitivas. El alcance de la auditoría interna debe abarcar los siguientes aspectos básicos de evaluación (Administración Nacional de Puertos , 2006):

- Cumplimiento. Verifica el acatamiento de la organización de la normativa que le compete a su actividad.
- Estratégico. Evalúa la consecución de los objetivos misionales de la organización y el monitoreo realizado por la dirección.
- Gestión y resultados. Se cerciora que las actividades acerca del proceso de gestión de la organización respondan a los criterios de economía, eficacia y eficiencia; así como del impacto que los productos de la entidad generan sobre las

partes interesadas y la ciudadanía en general.

Planes de mejoramiento.

Los planes de mejoramiento son instrumentos que nacen del análisis de los problemas identificados en las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes, con la finalidad de corregirlos en un plazo determinado, para así robustecer el SCI y lograr más certidumbre en la consecución de los objetivos organizacionales (Procuraduría General de la Nación de Colombia, 2005).

El plan de mejoramiento tiene la virtud de fomentar el desarrollo de una cultura organizacional que priorice el control interno y el desarrollo continuo, el cual involucra a todo el talento humano que conforma a la entidad. Los elementos que estructuran a este componente son los siguientes (Municipio de Castilla la Nueva, 2009):

- Plan de mejoramiento institucional. Es el elemento de control que promueve la mejora continua para la consecución de los objetivos institucionales de orden corporativo. Se centra en los macroprocesos y componentes corporativos de la organización.
- Plan de mejoramiento por procesos. Son aquellos planes administrativos que presentan las actividades de mejoramiento a nivel de procesos dentro de una organización, y cuya implementación fortalecerá su desempeño, incrementando las posibilidades de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Plan de mejoramiento individual. Es aquel que contiene las acciones que debe incorporar a sus actividades cada funcionario de la organización, con la finalidad de incrementar su productividad laboral y que su trabajo contribuya de mejor manera al logro de los objetivos de la empresa.

La organización debe tener definidos los procesos, procedimientos o

mecanismos para realizar las recomendaciones a partir de las autoevaluaciones y evaluaciones independientes, así como para diseñar los planes de mejoramiento.

Importancia de la información financiera para la toma de decisiones

Las finanzas son muy importantes para cualquier tipo de negocio, y estas “se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3). La meta principal de la administración financiera es maximizar la riqueza de los accionistas; si se toma como ejemplo las utilidades, no es lo mismo tener muchos activos que no tienen liquidez inmediata como las cuentas por cobrar a tener efectivo; es por esto que es muy importante la administración financiera. Cuando se elaboran los presupuestos financieros se toman en cuenta muchos supuestos operacionales como formas de cobro, mercadería averiada, etc., y esto debe estar debidamente documentado para tener una proyección fiable.

En la maximización de utilidades se debe tener un equilibrio entre el rendimiento y el riesgo que se define como la probabilidad de que los resultados reales sean distintos a los proyectados (Gitman & Zutter, 2012). Las finanzas tienen una estrecha relación con la contabilidad; la diferencia fundamental es que la información contable sirve para la toma de decisiones. Adicionalmente la toma de decisiones financieras depende de muchos factores externos.

En la actualidad, los factores externos tienen un efecto creciente sobre el gerente de finanzas. Una mayor competencia corporativa, el cambio tecnológico, la volatilidad en la inflación y las tasas de interés, la incertidumbre económica mundial, las tasas de cambio fluctuantes, los cambios en las leyes fiscales, los aspectos ambientales y las preocupaciones éticas en algunos tratos financieros son asuntos cotidianos. Como resultado, ahora las finanzas deben desempeñar un papel estratégico

más importante dentro de la corporación (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 2).

Se puede notar que el constante análisis de factores que influyen sobre la organización es una tarea fundamental del Gerente Financiero; la planeación estratégica y el análisis de los competidores influirán sobre la administración financiera. Como conclusión se puede señalar que una correcta información contable y externa ayudarán a tomar mejores decisiones financieras.

Marco conceptual

Aduana: Es un departamento público que controla el ingreso o salida de bienes del país para cobrar un impuesto según el arancel del producto. Este impuesto lo determina el Gobierno y esta entidad es la encargada de hacerlos cumplir.

Almacenera de carga: Es un depósito donde se almacenan las cargas que llegan o salen del país. Estos lugares por lo general se encuentran en los aeropuertos y son parte de la cadena logística de las empresas.

Auditoría: Es la revisión sistemática de documentos y procesos dentro de una organización para determinar si los datos registrados son coherentes con las operaciones que se realizan.

Balanza comercial: Es la diferencia entre exportaciones e importaciones; es muy importante su control ya que de esto dependerá la cantidad de divisas que entran y salen del país.

Burocracia: Es la cantidad de procesos o actividades que hay que desarrollar para obtener un resultado administrativo.

Corporación: Es un grupo de personas o empresas que se unen para ser una sola persona jurídica ante la ley.

COSO 2013: Es una metodología que brinda las principales actividades para implantar, gestionar y controlar un Sistema de Control Interno SCI.

Cultura organizacional: Son los valores y la forma de trabajo que tiene una organización; está muy ligada con el liderazgo de sus directivos y se basa en estudiar los hábitos de toda la empresa en sus labores diarias.

Desaduanización: Son los procedimientos que tiene la mercadería que ingresa al país; mientras se realizan estos trámites y pagos, la mercadería permanece en la almacenera temporal de carga.

Estructura organizacional: Es el organigrama de la empresa, es la forma jerárquica en que se encuentra compuesta.

FODA: Es el acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y sirve para poder elaborar estrategias en base a este análisis externo e interno.

Inflación: Es un indicador que mide cuánto aumentaron los precios en un período determinado; es un reflejo del poder adquisitivo de la moneda.

Macroprocesos: Es un conjunto de procesos que persiguen una misma meta.

PEST: Es un modelo para realizar un análisis externo basado en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

PIB: El Producto Interno Bruto es un indicador económico que permite observar la salud financiera de un país. Su resultado es la suma de consumo, inversión, gasto público y balanza comercial.

Plan estratégico: Es un plan que surge luego de realizar un análisis externo e interno con la finalidad de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Riesgo: es la probabilidad de que ocurra un evento inesperado o dañino.

SCI: El Sistema de Control Interno es un proceso para controlar las actividades de una organización, que se utiliza para poder obtener datos confiables y asegurar la correcta operacionalización de la empresa.

Terminal de cargas: Es el lugar a donde llegan o salen las cargas del país, se dedican a la manipulación, transportación interna y consolidación de la carga.

Transversal: Es la investigación que se realiza en una tiempo específico y no realiza análisis de períodos de tiempo.

Marco legal

La Ley Orgánica de Aduanas (SENAE, 2007) en su artículo cuatro, revisar apéndice 4, indica que la aduana es un servicio público que se encarga de controlar el tráfico de personas, mercancías y transportación en las zonas fronterizas y aduaneras del Ecuador. La aduana se dedica a la recaudación y gestión tributaria en estos puntos, además se encarga del almacenamiento, control y vigilancia de la mercancía que entra en su poder. En este artículo además señala que los servicios aduaneros pueden ser prestados por el sector privado lo que tiene concordancia con la Ley de Modernización del Estado en su artículo 41 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014), revisar apéndice 4. Este artículo menciona que el Estado puede delegar a empresas mixtas o privadas la prestación de servicios de facilidades portuarias, aeroportuarias, entre otras, lo que le da la facultad a la Terminal de Cargas del Ecuador para ofrecer sus servicios.

En el artículo 39 y 40 de la Ley Orgánica de Aduanas (SENAE, 2007), revisar apéndice 4, señala que la mercancía debe ser entregada a las bodegas de la almacenadora temporal de carga hasta 24 horas después del descargue; asimismo para la exportación se ingresarán a la almacenadora temporal al momento de realizar

el aforo físico. En caso de pérdida o daño de la mercadería la empresa almacenadora deberá indemnizar al dueño de la misma; de igual manera si las mercancías son de uso peligroso o por su naturaleza causaren daño al depósito temporal, el dueño de la mercadería deberá indemnizar a la empresa. Debido a esto es muy importante el control y documentación del estado de la mercancía que entra a la almacenadora.

Marcos de referencia

El control interno permite a las empresas ser más eficientes y eficaces en la gestión administrativa. En una investigación avalada por la Universidad Central del Ecuador se desarrolló un sistema de control interno para la administración del personal de INTROVE una empresa dedicada a la importación de productos tecnológicos, entre las conclusiones del trabajo indicaron que la empresa tenía una deficiente gestión del personal, por lo que se estaba recargando trabajo sobre ciertos trabajadores, además no se llevaba una supervisión de las actividades, y siempre existían descuadres en las operaciones financieras, dando como resultado una disminución en las ventas y a través del diseño de un sistema de control interno se logró identificar estos problemas y proponer una solución (Albuja Montalvo & Gavilánez Chicaiza, 2012). En otra investigación realizada a la empresa de seguridad ASEIP CÍA LTDA. avalada por la Universidad Central del Ecuador, se desarrolló un sistema de control interno para el área financiera-contable, definiendo soluciones como la elaboración de un organigrama estructural, la definición de un direccionamiento estratégico, elaboración de procedimientos de control interno, entre otros (Trujillo Calero & Chiguano Fernández, 2012). En el año 2012 se realizó una propuesta para la implementación del sistema de control interno en el área contable a la empresa IMPORCOBRE, investigación avalada por la Universidad Central del Ecuador, en la cual

identificaron que las operaciones del departamento se hacían de manera empírica, no conocían sus funciones y no existía un direccionamiento estratégico, por lo cual se desarrolló el sistema solucionando los problemas antes mencionados (Pasquel Calderón & Chafía Erazo, 2012).

Capítulo 2: Análisis situacional de la Terminal de Cargas del Ecuador

Análisis de la evolución del mercado de terminal de cargas

En el marco de profundas reformas estructurales que el actual gobierno central, representado por el Eco. Rafael Correa, está implementando en las diversas esferas económicas, políticas y sociales, además de un ambiente de mercado fuertemente competitivo producto tanto de su evolución nacional como de la intensificación de la globalización; las empresas de todos los tamaños ya sean grandes, medianas, pequeñas y microempresas, están cada vez más comprometidas con la oferta de bienes y servicios de alta calidad a precios competitivos, por lo cual la administración y gestión de sus recursos debe ser controlado de forma sistémica, apropiada, confiable y oportuna, para alcanzar las metas, objetivos y visión organizacionales y así asegurar el éxito empresarial en el mediano y largo plazo (González M. , 2002).

Por ello, es importante que toda organización diseñe e implemente un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos específicos de su entorno interno y de su entorno externo. Este sistema de control debe ser evaluado periódicamente para asegurar su efectividad y para propender al mejoramiento continuo de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan para el cumplimiento de la misión empresarial y de esta manera facilitar la consecución de los diferentes objetivos organizacionales tanto globales como desagregados de acuerdo a la cadena de valor construida y a la cual se ajusta una estructura orgánico funcional a través de departamentos, gerencias u otros, que se articulan para conformar la organización como tal.

Las terminales de cargas aéreas en el Ecuador constituyen un eslabón

fundamental dentro de la cadena logística para el sector comercial internacional del país, a través del cual se depositan temporalmente gran cantidad de productos importados por medio de transporte aéreo para su posterior desaduanización y distribución a los diferentes importadores para los fines pertinentes.

Frecuentemente muchos de los bienes que se importan por medio de transporte aéreo requieren de una entrega inmediata, e incluso con carácter urgente, al importador o receptor final del producto, por ejemplo el caso de algún repuesto de una maquinaria para que la industria siga produciendo y atendiendo a la demanda de su segmento del mercado; y en otros muchos casos, la mercadería o producto importado es delicado o sensible por lo cual requiere de cuidados específicos para su correcta conservación y de esta manera evitar daños o alteraciones en el mismo.

Cualquiera sea el caso, el destinatario final y/o importador escoge el transporte aéreo en lugar del transporte marítimo, siendo el primero más costoso empero más rápido para la entrega de acuerdo a la variable tiempo de viaje del producto desde el país de origen hacia el país de destino. Por consiguiente, las almaceneras o depósitos temporales de carga aérea deben ser organizaciones altamente productivas capaces de manejar carga adecuadamente y de poderla ingresar y despachar de sus bodegas con rapidez ajustándose a los requerimientos no solamente de sus clientes, sino también de los agentes de aduana que realizan los trámites de los agentes de control gubernamental, en este caso, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador *SENAE*.

En Ecuador durante los últimos años ha cambiado significativamente tanto la oferta como la demanda de servicio de almacenamiento temporal de carga aérea consecuencia de alteraciones en su mercado, tanto a nivel nacional como a nivel

internacional, entre las cuales se destacan las siguientes:

- La persistente crisis global que se originó en el año 2008 y rápidamente se extendió al resto del mundo a manera de un efecto dominó, reduciendo la producción mundial y derivando en un proceso depresivo de la economía en toda la esfera terráquea (Zuckerman, 2010).

Consecuentemente, el comercio mundial se contrajo, y con ello, los volúmenes de carga que ingresa y egresa al Ecuador por concepto de importaciones y exportaciones, afectando negativamente a las empresas que se dedican a estas actividades, entre ellas, las almaceneras temporales de carga.

- La intensificación de la política de restricción de importaciones que ha implementado el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado. Estas políticas iniciaron en el año 2008 con dos intenciones:

- Lograr una industrialización por sustitución de importaciones, fomentando así la producción nacional y contrayendo la salida de divisas por concepto de importaciones.

- Contener el creciente déficit en balanza comercial que presentaba el Ecuador, especialmente en la balanza comercial no petrolera, lo cual se traduce en una fuga de divisas que puede derivar en una debilitación del sistema monetario vigente, esto es la dolarización, y consecuentemente la desestabilización de todo el sistema económico.

Durante el año 2015, el sector importador se vio afectado debido a la imposición de salvaguardias a las importaciones, esto debilitó al negocio de las almaceneras de carga que dependen directamente del nivel de importaciones que se realicen en el país. Por lo expuesto, entre otras cosas, ha existido un constante cambio en la estructura del mercado de depósitos temporales de carga aérea, tanto

a nivel nacional como en la ciudad de Guayaquil; ya que la demanda de este servicio se ha alterado en diversas ocasiones modificando no sólo los volúmenes de productos importados, sino también los gustos y preferencias y las expectativas de los importadores y/o destinatarios finales de los productos importados, lo cual ha afectado a las empresas ofertantes de estos servicios cuya planificación estratégica, alcance de metas y objetivos organizacionales además de la gestión empresarial y parte de sus servicios, que involucran a sus procesos y procedimientos internos, han debido actualizarse.

Situación actual de la Terminal de Cargas del Ecuador

- La empresa objeto de estudio es una organización que pertenece al grupo Corporación América de origen argentino, corporación que se distingue a nivel mundial por tres ramas en mercados diversos como aeropuertos, infraestructura y energía, o actividades productivas definidas en las cuales posee un mercado liderazgo a nivel mundial.
- TCE es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, siendo una de las más modernas terminales de carga de Latinoamérica.
- Ofrece a sus clientes un servicio integral, brindándoles la opción de rastreo de la carga física, la misma que puede ser identificada por medio del sistema CCTV, esta opción permite verificar el estado físico de la carga a través de la web, y también brinda la posibilidad de hacer un seguimiento del trámite de la importación.
- Ha desarrollado su propio sistema informático que tiene varias ventajas y la información que arroja es transmitida al sistema de la aduana, lo que facilita el trabajo al momento de desaduanizar la carga.

Misión

“Prestar de forma segura, cómoda y rápida el mejor servicio de manejo de carga aérea en el Ecuador” (Terminal de Cargas Ecuador, s.f., pág. 1).

Objetivos

- Optimizar los servicios de comercio exterior en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo.
- Brindar una solución integral al sector importador de la ciudad y del país.
- Brindar más seguridad y control incorporando tecnología aplicada a las operaciones.
- Desarrollar nuevos servicios a clientes.
- Mejorar la calidad de las actuales para los usuarios y los organismos de control (Terminal de Cargas Ecuador, s.f., pág. 1).

Organigrama jerárquico

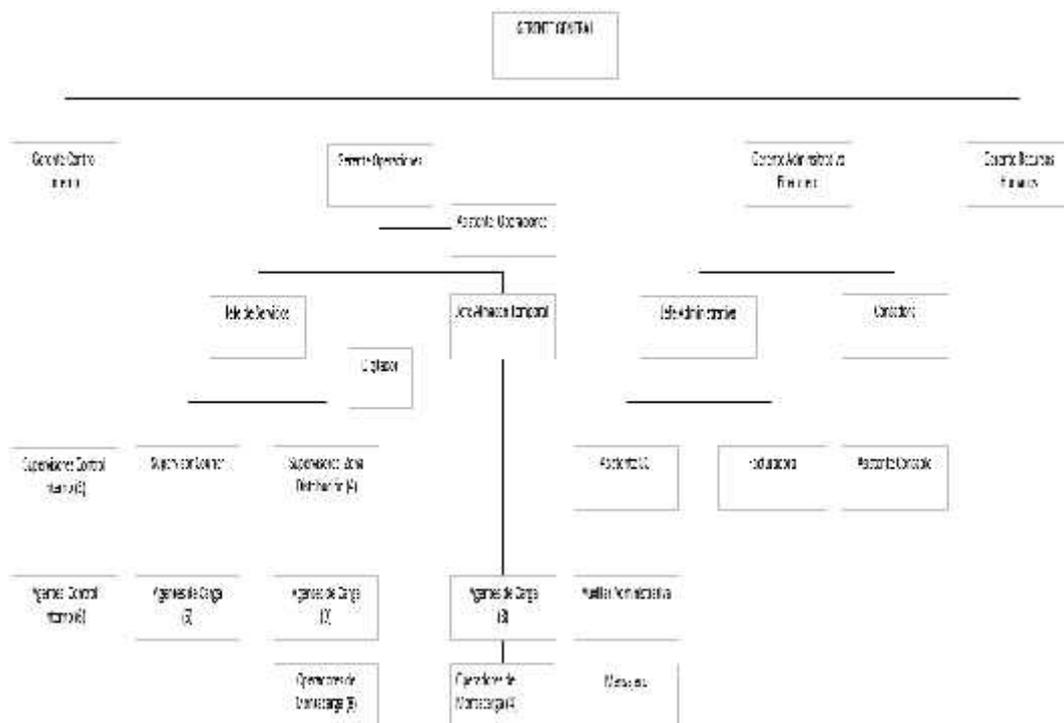


Figura 6. Organigrama jerárquico

Servicios ofrecidos

La empresa se divide en seis zonas en donde brindan diferentes servicios relacionados. Estas zonas son la de distribución, Courier, almacén temporal, regímenes especiales, zona de entrega única y maniobras y el edificio corporativo. Su mercado objetivo es el de cargas aéreas y entre sus ventajas competitivas está el uso de tecnología *propietaria* y la constante interacción con las autoridades de control que en este caso es la Aduana.

El TCE tiene una alianza con la Corporación Aduanera Ecuatoriana para manejar la zona de distribución y la de Courier; como se señaló en el marco legal estos servicios pueden ser privatizados. Los clientes son tanto las empresas que realizan operaciones de comercio exterior como las autoridades de control que necesitan almacenar la carga; una de las ventajas es la cercanía con los entes estatales dentro del aeropuerto, además de que muestran al cliente mediante la web en tiempo real el transcurso de su documentación.

La zona de distribución tiene una superficie de 700 m² y contiene balanzas con tecnología de vanguardia; la zona de Courier tiene 1,600 m², aquí se encuentra el área de aforo, almacenera y salida de mercancía; la zona de almacenera temporal tiene 3,000 m², posee cámaras frías de 200 m² con distintas temperaturas; la zona de regímenes especiales posee un área de 850 m² y un terreno de 1,000 m² para una futura expansión; la zona única de entrega de mercancía y maniobras tiene una extensión de 4,200 m²; la zona del edificio corporativo posee una superficie de 3,000 m², donde hay oficinas, instituciones bancarias, agentes de aduana, oficinas de la CAE, oficinas TCE y otros servicios.

Su sistema informático muestra el estado de la mercancía y embalaje al entrar a la zona de distribución, la ubicación dentro de la almacenera, el peso y el

número de piezas que hay dentro del embalaje; esto a su vez ayuda al proceso de desaduanización, ya que el software está enlazado con el de la Aduana.

Análisis externo

Modelo PEST.

Factores políticos.

En el 2015 el Gobierno decidió aplicar tasas de salvaguardia a productos importados, lo que produjo una gran contracción de las importaciones con lo que intentó aplicar la crisis; sin embargo los exportadores también sintieron cierta afectación debido al costo de materia prima importada. El Ecuador vivió uno de los mayores desastres naturales de su historia en abril de 2016 y fruto de esto el Gobierno redujo la inversión pública y el gasto corriente (Banco Mundial, 2016), este último fue menos drástico gracias al financiamiento externo. Entre las medidas tomadas estuvo el aumento del IVA del 12% al 14% con la intención de aumentar la recaudación tributaria, cosa que no sucedió.

El Gobierno actual tiene entre sus principales objetivos el cambio de la matriz productiva con lo que la industria de importación se ha visto seriamente afectada y esto afecta directamente al TCE ya que su fuerte económico está en el mercado de las importaciones. La aplicación de nuevos impuestos a las mercancías del exterior le quita competitividad a los productos extranjeros en relación a los nacionales.

Factores económicos.

El PIB o Producto Interno Bruto es el principal indicador macroeconómico para vislumbrar la salud económica de un país. La ecuación que lo define es la suma del consumo, inversiones, gasto público y la balanza comercial. En un análisis del Banco Mundial entre el 2006 y 2014 el Ecuador tuvo un crecimiento

del PIB del 4.3% gracias al elevado precio del crudo y financiamiento internacional. La pobreza en ese período disminuyó un 15.1% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo 0.07 (Banco Mundial, 2016). La caída del petróleo a fines de 2014 y la apreciación de la moneda provocó un aumento de la pobreza del 0.8%, teniendo como principal actor de este porcentaje a la pobreza en zonas rurales; adicional a estos problemas Ecuador sufrió un terremoto en abril de 2016 que según estimaciones del Gobierno tuvo un costo del 3% del PIB (Banco Mundial, 2016).

Las proyecciones para los años venideros son de un crecimiento lento que dependerá de las nuevas políticas fiscales y tributarias que imponga el nuevo Gobierno que resulte electo en el 2017. Sin embargo la tendencia observada es la eficiencia en el gasto público, además las inversiones ya no serán el principal motor de crecimiento y se buscará mayor diversificación económico por medio de la empresa privada (Banco Mundial, 2016).

La inflación es una medida de variación de precios con respecto al Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana IPCU. Este indicador permite conocer el poder adquisitivo de la moneda y valores muy altos o muy bajos pueden llevar a una desaceleración económica ya que baja el consumo si la inflación es muy elevada y pierde atracción la inversión si la inflación es muy baja. La inflación anualizada a septiembre de 2016 es del 1.30% lo cual está dentro de un rango aceptable (BCE, 2016b).

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Este valor será positivo cuando las exportaciones superen a las importaciones, sin embargo puede ocurrir que una disminución drástica de las importaciones provoque que la balanza comercial aumente. En este caso lo importante es

analizar la balanza comercial no petrolera, ya que TCE no almacena petróleo; en el período de enero a agosto de 2016 esta balanza está en -\$921.43 lo cual se debe a la reducción de importaciones con relación a años anteriores (BCE, 2016a), lo que es una amenaza para la empresa.

Factores sociales.

El factor social es muy importante ya que el Gobierno ha impulsado mucho el consumo de productos nacionales, lo que le resta competitividad a los importados. A través de campañas publicitarias y concienciación se ha captado el mercado nacional reduciendo el consumo de productos internacionales. Esto afecta a la empresa ya que depende mucho de las importaciones del país, lo que se refleja en la balanza comercial.

Factores tecnológicos.

La tecnología es un factor muy importante en todos los sectores industriales. En el campo de las almaceneras de carga se buscan seguridad y rapidez. TCE es una empresa internacional, por lo que existe confianza de parte de los nuevos clientes en el servicio ofrecido; esta empresa ofrece la posibilidad de verificar el estado de la mercadería por medio de la página web, además ofrece una mayor rapidez gracias a la interconexión de su sistema con el de la Aduana, lo que es una gran ventaja competitiva.

Oportunidades.

- **Liderazgo a nivel mundial:** La corporación América es una empresa de origen argentino que está en el negocio de aeropuertos, infraestructura y energía. La empresa es concesionaria de aeropuertos y cargas, actualmente cuenta con la administración de 53 aeropuertos en Latinoamérica y Europa. Su base de operaciones está en Buenos Aires y cuenta con un equipo directivo corporativo de

alto nivel.

- **La competencia no brinda la misma calidad de servicio:** Los competidores del TCE son Adprisa, Cargoservi, Emsa e Intercarga. Estas empresas no ofrecen el mismo nivel de servicio, la ubicación y estado de las cargas no está automatizado para acceder desde la web, y el servicio al cliente no es óptimo. TCE contiene más del 50% del mercado.

- **Reputación empresarial:** TCE tiene el reconocimiento nacional e internacional por medio de Corporación América, y esto provoca que los clientes confíen mucho en el trabajo de esta empresa, razón por la cual es líder del mercado.

- **Alta Dirección muy capacitada:** Debido a que es una corporación internacional muy reconocida, su equipo directivo es de gran nivel.

Amenazas.

- **Políticas impositivas a las importaciones:** El constante cambio y aumento de políticas impositivas ha ocasionado que las importaciones disminuyan lo cual ha afectado al negocio, ya que este tiene una relación directa con el número de importaciones.

- **Medidas regulatorias del Gobierno Nacional:** Las medidas tomadas por el Gobierno para fomentar la equidad entre las empresas, y buscar eliminar los monopolios es una gran amenaza para la empresa, ya que cuenta con más del 50% del mercado.

- **Posibilidad de que el Gobierno entre en el negocio y obligue utilizar sus servicios:** Existe la posibilidad de que se nacionalice el servicio y saquen de competencia a empresas externas, a pesar de ser una amenaza con poca probabilidad de ocurrencia, puede llegar a suceder.

Análisis interno

Fortalezas.

- **Experiencia:** TCE pertenece al grupo Corporación América, la cual tiene la administración de 53 aeropuertos, y le da experiencia en el negocio, esto es una ventaja competitiva.

- **Ubicación:** El terminal de carga se encuentra dentro del Aeropuerto de Guayaquil, lo cual le da una ubicación estratégica para que todas las cargas pasen por esta empresa; la empresa invirtió 4 millones de dólares para la creación de este lugar y se espera un crecimiento del 20% de las 70.000 Toneladas anuales que mueve actualmente la organización.

- **Rastreo de la carga física:** Este rastreo se realiza mediante un CCTV, con lo cual se puede verificar la ubicación y estado físico de la mercadería. Es la única empresa del sector que posee este servicio.

- **Sistema informático propio enlazado a la aduana:** La empresa posee un sistema informático propio el cual tiene módulos para todos los departamentos; la ventaja de este sistema es que tiene enlace directo con la aduana, lo cual le permite ahorrar tiempo para el servicio.

- **Aplicación de normas ISO 9001:** La empresa cuenta con certificación ISO 9001 lo cual asegura la calidad del servicio.

Debilidades.

- **Alta rotación del personal:** Se identificó que sólo el 25% del personal ha estado más de 5 años en la empresa, esto quiere decir que hay fuga de talento.

- **Toma de decisiones sin sustento por políticas o procedimientos:** Se identificó que el personal tiene muchos problemas sorpresivos en el trabajo, es decir en muchas ocasiones se toman decisiones bajo ningún tipo de procedimiento

o política por eventos que no están documentados; esto ha generado problemas legales para la empresa, que en el año 2015 ascendieron a cinco.

- **No se implementan las recomendaciones del Comité de Auditoría**

Interna: Se identificó que las recomendaciones que realiza el Comité de Auditoría no son implementadas; este Comité no tiene el respaldo de la Gerencia y su trabajo no brinda resultados ya que no se ejecuta lo que se pide.

- **Excesiva burocracia para la comunicación:** Cuando los empleados desean comunicarse con otros, deben de realizar un proceso burocrático, el cual desmotiva la comunicación entre departamentos; debido a esto se han identificado retrasos en la entrega de las cargas, lo cual genera insatisfacción en los clientes.

- **Falta de información estratégica para la toma de decisiones en el sistema informático:** El sistema informático no brinda información estratégica a la gerencia para la toma de decisiones, esto se debe en cierta parte a que no cuentan con un plan estratégico formal.

- **Falta de plan estratégico:** No existe un plan estratégico que se esté implementando en la empresa, debido a esto los departamentos no tienen objetivos estratégicos claros y crea desmotivación al personal.

- **Ausencia de indicadores de gestión:** No existen indicadores que evalúen el desempeño del personal, lo cual genera falta de compromiso de los mismos, y en muchas ocasiones se refleja en el retraso de la entrega de las cargas, lo que genera insatisfacción en el cliente.

FODA

FODA viene del acrónimo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y permite observar de una manera más objetiva los factores externos e internos que afectan a la empresa. Las oportunidades deben ser aprovechadas, las

amenazas mitigadas, las fortalezas explotadas y las debilidades disminuirlas o eliminarlas. En el próximo capítulo se van a analizar las causas de estos problemas por medio del SCI mediante la metodología COSO 2013 y posteriormente se elaborarán propuestas para contrarrestar el problema. A continuación se muestra la matriz FODA para la presente investigación.

Tabla 8.
FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia. - Ubicación. - Talento humano. - Rastreo de la carga física. - Sistema informático propio enlazado a la aduana. - Aplicación de normas ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal. - Toma de decisiones sin sustento por políticas o procedimientos. - No se implementan las recomendaciones del Comité de Auditoría Interna. - Excesiva burocracia para la comunicación. - Falta de información estratégica para la toma de decisiones en el sistema informático. - Falta de plan estratégico. - Ausencia de indicadores de gestión.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo a nivel mundial. - La competencia no brinda la misma calidad de servicio. - Reputación empresarial. - Alta dirección muy capacitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas impositivas a las importaciones. - Medidas regulatorias del Gobierno Nacional. - Posibilidad de que el Gobierno entre en el negocio y obligue a utilizar sus servicios.

Capítulo 3: Metodología de la Investigación

Aspectos metodológicos de la investigación

El desarrollo de esta investigación, enmarcada en las ciencias administrativas y económicas, presenta las siguientes características metodológicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006);

- El estudio es de tipo transversal o transeccional, pues analiza el SCI de la organización durante un año específico, en este caso, el 2016; sin considerar necesariamente su evolución en el tiempo o el estado del SCI en años anteriores.
- El diseño de la investigación es no-experimental, dado que no se realizarán experimentos ni alteración voluntaria de variables.
- La investigación, desde la perspectiva de la naturaleza de los datos, tiene un enfoque mixto, es decir es tanto cuantitativo como cualitativo.
- Desde la perspectiva del nivel de profundidad, la investigación es inicialmente descriptiva, pues pretende identificar las características específicas del SCI de la almacenera temporal de carga aérea objeto de análisis a través del diagnóstico aprobado por la Dirección de la compañía. Posteriormente se determinan las fortalezas y debilidades del SCI y, a partir de ello, se generan lineamientos para su mejora.

Instrumentos metodológicos

La elaboración del diagnóstico del SCI de la almacenera temporal de carga aérea objeto de estudio, requiere de datos primarios recolectados de diversas fuentes en la organización, los cuales serán levantados utilizando diferentes métodos científicos, con la finalidad de poder dar respuesta a las preguntas de

investigación, y con ello, alcanzar la consecución de los objetivos de la investigación, general y específicos.

Los métodos utilizados responden a las características de los datos recolectados del SCI, facilitando su levantamiento y posterior procesamiento por cada subsistema de control de forma veraz, ágil y confiable, siguiendo la metodología COSO 2013, siendo los más usados la investigación documental, las entrevistas estructuradas y las encuestas al personal.

Cada subsistema de control presenta diferentes componentes, los cuales deben ser analizados para tener un diagnóstico integral del SCI. Los métodos de recolección de datos y los instrumentos respectivos se presentan a continuación.

Subsistema de control estratégico.

El subsistema de control estratégico está conformado por tres componentes: ambiente de control, direccionamiento estratégico y evaluación de riesgos; los cuales a su vez se componen de subcomponentes, todos los cuales deben ser medidos y valorados.

A continuación se presentan los componentes y subcomponentes del subsistema de control estratégico, así como los métodos de recolección de información primaria y los instrumentos metodológicos para realizar dicha tarea.

Componente: Ambiente de control.

○ Subcomponente: Compromisos éticos. Ballesteros (2014), respecto al compromiso ético, recomienda revisar lo siguiente:

A través de investigación documental, ver apéndice 1:

- El código de ética y los valores organizacionales debidamente aprobados y documentados en actas, resoluciones u otros documentos.
- La socialización del código de ética y los valores organizacionales, que se

puede verificar por fichas, correos electrónicos y otros.

- Reglamentos internos actualizados que motiven el correcto funcionamiento del SCI (Román & Solís, 2012).

- Procedimientos y mecanismos para motivar y promover al personal.

A través de encuestas al personal. Se presenta el cuestionario en la siguiente tabla.

Tabla 9.

Encuesta del subcomponente compromisos éticos

Compromisos Éticos		Total de acuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
1.1	La Gerencia enfatiza en los valores y la ética organizacional					
1.2	La Gerencia tiene un comportamiento ético.					
1.3	Los reconocimientos y promociones se dan por mérito a quien se merece					
1.4	En el ambiente de la empresa se manifiestan los valores organizacionales					

- Subcomponente: Desarrollo del talento humano. Ballesteros (2014)

recomienda revisar lo siguiente en la auditoría:

A través de investigación documental, ver Apéndice 1:

- Orgánico funcional de la empresa, manual de funciones, otros.
- Documento que contenga el plan de capacitación anual y su ejecución por periodo, anual, trimestral, otros.

- Metas e indicadores de evaluación del desempeño, y su medición.

- Documentos que evidencien la cualificación del personal para ejercer el puesto que ocupan en la empresa.

A través de encuestas al personal. Se presenta el cuestionario en la tabla diez.

Tabla 10.

Encuesta del subcomponente desarrollo del talento humano

Desarrollo del Talento Humano		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
1.5	El control interno ayuda al cumplimiento de sus actividades y funciones					
1.6	Conoce los objetivos organizacionales que su trabajo ayuda a alcanzar					
1.7	La capacitación que reciben se ajusta a lo que requieren para realizar sus funciones					
1.8	La gerencia informa oportunamente el incumplimiento de normas					
1.9	Ante errores se toman medidas correctivas con celeridad					
1.10	Conoce las metas que debe alcanzar Usted en su trabajo					

Componente: Direccionamiento estratégico.

- o Subcomponente: Estilo de dirección. Se analiza lo siguiente:

A través de la investigación documental, ver apéndice 1:

- Planificación del presupuesto y el control de su ejecución.
- Evaluaciones del SCI.
- Conformación de un Comité o Consejo de Auditoría.

A través de entrevista a la gerencia general: ver Apéndice 2.

▪ Existe respaldo a las observaciones realizadas por el Comité de Auditoría, interna y externa, implementado.

- Qué recomendaciones realizadas por el Comité de Auditoría han sido

implementadas.

- Los gerentes de la organización apoyan las acciones realizadas para fortalecer el SCI.

A través de encuestas al personal. Se presenta el cuestionario en la tabla once, ver apéndice 3:

Tabla 11.

Encuesta del subcomponente estilo de dirección

Estilo de Dirección		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferencia	De acuerdo	Total acuerdo
1.11	El gerente general está comprometido con la mejora continua y el control interno					
1.12	El gerente de su departamento está comprometido con el funcionamiento del sistema de control interno					
1.13	Jefes y personal participan en el desarrollo y mejora del sistema de control interno					

- Subcomponente: Planes y programas. Ballesteros (2014), respecto a los planes y programas, recomienda revisar los siguientes documentos, ver apéndice 1:

- Plan estratégico de la almacenadora temporal de carga aérea.
- Misión y visión de la empresa y su difusión en el personal.

- Subcomponente: Modelo de operación. Ballesteros (2014) recomienda verificar este modelo a través de los siguientes documentos, ver apéndice 1:

- Documento que contenga el mapa de procesos y sus interrelaciones entre los diferentes niveles; así como los procedimientos respectivos.
- Socialización de los procesos y procedimientos en la organización.
- Evaluación de satisfacción de clientes.

- Subcomponente: Estructura organizacional. La verificación se realiza a

través de lo siguiente (Auditoría General del Poder Ejecutivo de Paraguay, 2012):

A través de investigación documental, ver apéndice 1:

- Estructura orgánica funcional de la empresa.
- Descripción de puestos y sus responsabilidades.

A través de entrevista a la gerencia general, ver apéndice 2:

- Respalda, en caso que fuera pertinente, adaptaciones en la estructura orgánica de la empresa para ajustarse a cambios en su entorno.

Componente: Administración del riesgo.

○ Subcomponente: Identificación de riesgos. Entre las fuentes utilizadas para identificar los riesgos, se encuentran las siguientes (Beltrán, 2013):

A través de investigación documental, ver apéndice 1:

- Registros o documentos que contengan información de los procesos de la almacenadora de carga aérea, señalando fallas o errores identificados y que pueden generar un riesgo para la empresa, por ejemplo: omisión de información en la facturación lo que genera la probabilidad de ser sancionados por el Sistema de Rentas Internas *SRI* (Ballesteros, 2014).

- Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgos. Deben por lo menos existir dos clases: las que desean proteger los activos de la almacenadora de carga aérea y las que intentan cuidar a su personal.

- Flujograma de procesos, el cual debe señalar responsabilidades y puntos claves que configuran riesgos potenciales.

A través de entrevista a la gerencia general, ver apéndice 2:

- La empresa ha implementado alguna metodología específica de identificación de riesgos en los macroprocesos, procesos y actividades del modelo de operación.

- Se identifican, describen y discuten los riesgos en las reuniones gerenciales y de la Junta Directiva. Las conclusiones y compromisos son comunicados al personal.

- Subcomponente: Análisis y valoración de riesgos. La verificación de estos elementos se realizó de la siguiente manera (Vaughan, 1997):

A través de investigación documental, ver apéndice 1:

- Análisis de riesgos que describan los riesgos preventivos y correctivos, su probabilidad de ocurrencia e impacto en la empresa.
- Evaluación del riesgo y la efectividad de las medidas correctivas.
- Identificar la existencia de controles de los riesgos, correctivos y preventivos, por cada proceso o actividad.

Mapas de riesgos de procesos e institucional con encuestas usando el cuestionario de la tabla doce. Ver apéndice 3:

Tabla 12.

Encuesta del subcomponente análisis de riesgos

Análisis de Riesgo		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
1.14	Existen medidas para prevenirlos riesgos en la empresa, antes que ocurran.					
1.15	Hay muchos problemas sorpresivos en mi trabajo					
1.16	Se evalúan los riesgos y se proponen acciones para reducirlos o mitigarlos					
1.17	Se aplican medidas correctivas cuando se identifica un riesgo y se le hace seguimiento					

Subsistema de control de gestión

El subsistema de control de gestión está conformado por dos componentes, que serán medidos y evaluados utilizando los métodos e instrumentos metodológicos expuestos a continuación.

Componente: Actividades de control.

A través de investigación documental. Ver apéndice 1:

- Procedimientos e instrumentos para registrar transacciones y actividades, como: manual de procedimientos, políticas de operación, indicadores de gestión, etc.
- Reporte de resultados de la ejecución de planes, programas y proyectos, operativos, financieros *ejecución presupuestaria* y administrativos.
- Reportes del seguimiento de actividades para mitigar problemas encontrados.
- Reportes de control de operaciones: inventario, compras, equipos, etc.
- Procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable.

Componente: Información y comunicación.

Entre los principales elementos que se deben analizar, se encuentran los siguientes (Ballesteros, 2014):

A través de investigación documental, ver apéndice 1:

- Metodología e instrumentos para levantar información externa: Ej.: encuestas de satisfacción de clientes, buzón de recomendaciones y reclamos, otros.
- Sistema de información para la toma de decisiones.

- Políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información.

Ejemplo: matriz de comunicaciones, guía de comunicaciones, etc.

- Directrices para el manejo de recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos; así como de documentos y correspondencia.

- Medios de información para stakeholders externos: trípticos, website, otros.

A través de encuestas. Se presenta el cuestionario en la tabla trece, ver apéndice 3:

Tabla 13. Encuesta del componente información y comunicación

Información y Comunicación		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
2.1	Recibe oportunamente la información necesaria para realizar bien su trabajo.					
2.2	La comunicación en su departamento es excelente.					
2.3	La comunicación en la empresa es excelente					

Subsistema de control de evaluación.

Componente: Supervisión y monitoreo.

- Subcomponente: Autoevaluación de control. Se analiza lo siguiente:

(Ballesteros, 2014)

A través de investigación documental. Ver apéndice 1:

- Mecanismos de sensibilización de la autoevaluación al personal como charlas, trípticos, otros.

- Herramientas de autoevaluación, los reportes de su aplicación y la implementación de las recomendaciones producto de estas.

A través de encuestas. Se presenta el cuestionario en la tabla catorce. Ver apéndice 3:

Tabla 14.

Encuesta del subcomponente autoevaluación de control

Autoevaluación de Control		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
3.1	Considera que la autoevaluación de control es importante para cumplir sus funciones					
3.2	La empresa considera las propuestas que el personal realiza para mejorar la gestión					

○ Subcomponente: Autoevaluación de gestión. Entre los indicadores más utilizados se encuentran (Departamento de Córdoba, 2012):

- Indicador de eficacia. Nivel de ejecución de las actividades planeadas y resultados alcanzados según la planificación.

- Indicador de eficiencia. Relacionan los resultados con los recursos utilizados.

- Indicador de efectividad. Grado de impacto de la gestión tanto en la consecución de objetivos como en el manejo de recursos.

Componente: Evaluación independiente.

○ Subcomponente: Evaluación independiente del SCI. Se analiza lo siguiente (Ballesteros, 2014):

A través de investigación documental. Ver apéndice 1:

- Acto administrativo de conformación de Comité del SCI.
- Documento que registre acciones para mejorar el SCI

A través de la encuesta presentada en la tabla quince. Ver apéndice 3:

Tabla 15.

Encuesta del subcomponente evaluación independiente

Evaluación Independiente		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
3.3	Es de gran importancia evaluar el sistema de control interno					

- Subcomponente: Auditoría interna. Se esperan los siguientes productos:

A través de investigación documental. Ver apéndice 1:

- Procedimientos, programas e informes de auditoría interna.

A través de la encuesta presentada en la tabla dieciséis. Ver apéndice 3:

Tabla 16.

Encuesta del subcomponente auditoría interna

Auditoría Interna		Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
3.4	Le informan las recomendaciones que la auditoría interna realiza respecto a su trabajo					
3.5	Se implementan las recomendaciones que realiza la auditoría interna					
3.6	La auditoría interna mejora los resultados de su departamento					

Componente: Planes de Mejoramiento.

Este componente del subsistema de Control de Evaluación se valora a través de información documental y se encuentra conformado por los siguientes subcomponentes (Municipio de Castilla la Nueva, 2009):

- Subcomponente: Plan de mejoramiento institucional, seguimiento y resultados.
- Subcomponente: Plan de mejoramiento de procesos, seguimiento y resultados.
- Subcomponente: Plan de mejoramiento individual, seguimiento y

resultados.

Población y Muestra

La presente investigación se la realizó al personal del área financiera de la Terminal de Cargas del Ecuador, debido a que cuentan con ocho empleados el departamento, es decir su población es pequeña, se procedió a encuestar a todos sus empleados. Además de la encuesta se procedió a realizar una entrevista al Gerente General para conocer su punto de vista acerca del desenvolvimiento del Sistema de Control Interno.

Técnicas de recolección de información

Los datos se recolectaron en el campo de trabajo y se realizó la encuesta el 15 de abril de 2016 a las 15:30 PM, se entregó una hoja impresa a cada empleado y el proceso duró 30 minutos; luego los datos fueron tabulados en Microsoft Excel para poder determinar porcentajes y tener una mejor medición de los datos recolectados.

Criterio de evaluación

Con la finalidad de valorar la información recolectada a través de encuestas, se le proporcionó una calificación entre cero y cuatro a cada pregunta, siendo cero el desacuerdo total del encuestado con la pregunta y la calificación de cuatro al acuerdo total con la misma. Para valorar cada subcomponente, se calcula una media aritmética entre el total de preguntas que la componen; y para valorar el componente se realiza una media aritmética entre las valoraciones logradas por los subcomponentes que la integran. La valoración del subsistema se realiza a partir de la media de los componentes que la conforman y, finalmente, la valoración del SCI es el promedio de los valores de los subsistemas.

La información documental será valorada como una variable dicotómica,

en la cual las calificaciones sólo pueden ser de cero, en caso que no exista el documento, o de cuatro, en caso que sí exista. Las recomendaciones al documento no se calificarán, aunque sí serán presentadas al finalizar el estudio. Las calificaciones obtenidas serán igualmente promediadas con las preguntas de los cuestionarios para calcular la media aritmética de los subcomponentes, componentes, subsistemas, y del SCI en general; como se explicó en el párrafo anterior.

La Alta Dirección del grupo corporativo al que pertenece la almacenera temporal de carga aérea, consideró los siguientes intervalos para calificar al SCI; por lo cual, a través de una regla de tres simple, se convertirán los promedios en porcentaje.

- ✓ Entre 91 y 100, excelente.
- ✓ Entre 81 y 90, muy bueno.
- ✓ Entre 75 y 80, satisfactorio.
- ✓ 74 o menos, insatisfactorio.

Análisis de Resultados

Análisis del subsistema de control estratégico.

El subsistema de control estratégico está conformado por tres componentes, ambiente de control, direccionamiento estratégico y administración de riesgos, los cuales para su evaluación se desagregan en subcomponentes. Los datos fueron recolectados in situ en la empresa y los resultados del análisis del primer subsistema, según la metodología COSO 2013, se muestran a continuación:

Componente: Ambiente de control.

La empresa analizada en este componente, que hace referencia al control

como un eje transversal fuertemente vinculado a la cultura organizacional y al liderazgo, obtuvo la valoración total de 71 puntos sobre 100, encontrándose por debajo del límite inferior del intervalo de aceptación trazado por la Gerencia de la organización, valor que equivale a satisfactorio.

El Ambiente de Control, se evaluó a partir de dos subcomponentes que lo conforman, estos son los siguientes: compromiso ético, con 90 puntos sobre 100; y desarrollo del talento humano, con 73 puntos.

Compromisos Éticos

Los resultados desagregados por subcomponente y variable, indicando el método de recolección de información primaria, se presentan en la tabla posterior.

Se observa que tres de las ocho variables tienen una valoración de excelente, otras tres una valoración de muy bueno y una variable obtuvo la valoración de bueno no obstante se encuentra por encima del mínimo deseado por la Gerencia, esto es 75 puntos.

Aunque la totalidad de las variables de los compromisos éticos en la empresa se encuentran dentro de un intervalo deseado, sería conveniente fortalecer la percepción de la aplicación de los valores organizacionales.

Tabla 17.
Resultados del subcomponente compromisos éticos

Método	Variable medida	Valoración
Entrevista	La Gerencia enfatiza en los valores y la ética organizacional	83
	La Gerencia tiene un comportamiento ético	80
	Los reconocimientos y promociones se dan por mérito a quien se merece	83
Investig. documental	En el ambiente de la empresa se manifiestan los valores organizacionales	76
	El código de ética y los valores organizacionales	100
	La información del código de ética y los valores organizacionales	100
	Reglamentos internos actualizados que motiven el correcto funcionamiento del SGA	100
Total Compromisos Éticos		90

Desarrollo del talento humano.

Los datos para evaluar el desarrollo del talento humano se recolectaron utilizando encuestas e investigación documental, y la valoración de este punto alcanzó los 73 puntos sobre 100, esto es 2 puntos por debajo del mínimo deseado por la Gerencia, razón por la cual, este subcomponente requiere de intervención.

Las variables que obtuvieron una calificación de excelente son la existencia de un orgánico funcional con su respectivo manual de funciones, el diseño e implementación de un plan de capacitación, así como la existencia de políticas de talento humano para la selección, inducción y capacitación del personal. Existe evaluación del desempeño estructurada utilizando metas e indicadores, y se lleva un soporte documentado de la cualificación del personal que revela su idoneidad con el puesto y sus competencias, lo cual está vinculado con la capacitación y selección.

Las variables que obtuvieron una calificación por debajo del mínimo establecido por la Gerencia, 75 puntos, alcanzaron todas ellas la valoración de insatisfactorio. Aunque existe un plan de capacitación, no existe un seguimiento de su implementación ni una evaluación de los resultados obtenidos. La ausencia de políticas de talento humano acerca de incentivos y promociones se encuentra entre las variables que requieren de intervención para mejorar este subcomponente.

Las variables relacionadas con la socialización de normas, metas y objetivos, el impacto de SCI sobre las funciones del personal, la celeridad para corregir errores y la efectividad de la capacitación impartida se encuentran dentro del intervalo de aceptación de la Gerencia, con una valoración comprendida entre satisfactoria y muy buena.

Tabla 18.**Resultados del subcomponente desarrollo del talento humano**

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	El control interno ayuda al cumplimiento de sus actividades y funciones	78
	Conoce los objetivos organizacionales que su trabajo ayuda a alcanzar	78
	La capacitación que reciben se ajusta a lo que requieren para realizar sus funciones	83
	La gerencia informa oportunamente el incumplimiento de normas	81
	Ante errores se toman medidas correctivas con claridad	75
	Conoce las metas que debe alcanzar Usted en su trabajo	78
Investig. documental	Orgánico funcional y manual de funciones	100
	Plan de capacitación anual y su ejecución por periodo	100
	Seguimiento y evaluación del plan de capacitación	0
	Políticas de talento humano referente a inducción y selección de personal	100
	Políticas de talento humano referente a formación y capacitación	100
	Políticas de talento humano referente a incentivos del personal	0
	Políticas de talento humano referente a promociones del personal	0
	Evaluación del desempeño	100
	Metas e indicadores de evaluación del desempeño, y su medición	100
	Documentos que evidencian la cualificación del personal	100
Total Desarrollo del Talento Humano		73

Componente Direccionamiento Estratégico.

Este componente del Subsistema de Control Estratégico hace referencia a la dirección e instrucciones que nacen de la Gerencia y que pretenden orientar a la organización hacia la productividad y la efectividad, *eficiencia* y *eficacia*, para alcanzar la visión y objetivos institucionales.

Su valoración se realizó a partir de la recolección de fuentes primarias por los métodos de encuestas, entrevistas e información documental, y se clasificó en cuatro subcomponentes, los cuales son: el estilo de la dirección, los planes y programas institucionales, operativos e individuales; el modelo de operación de la organización, y la estructura organizacional.

La calificación total de este componente fue de 75 puntos sobre 100, valor que se encuentra en el límite inferior del intervalo aceptable esperado por la Gerencia General, A continuación, se describen los diferentes subcomponentes y

sus variables.

Estilo de dirección.

Es aquel subcomponente que explica la forma en que los líderes dirigen a su equipo de trabajo de acuerdo a la capacidad y competencias de su personal para alcanzar las metas organizacionales en el marco de un correcto clima laboral. Con una calificación de 63 puntos, equivalente a insatisfactorio, es un subcomponente que requiere de intervención en muchas de las variables que la conforman, aunque en otras obtuvo una calificación de excelente.

En las variables relacionadas a la planificación y control presupuestario, así como a las evaluaciones del SCI, la empresa obtuvo una calificación de excelente, así como en la conformación del Comité de Auditoría; mientras que en el compromiso de la gerencia para la mejora continua la calificación fue de muy buena. Las variables que requieren intervención son aquellas relacionadas a la disposición de la Gerencia para apoyar e implementar las recomendaciones realizadas por el Comité de Auditoría, así como la participación en la mejora de los procesos del SCI.

Tabla 19.
Resultados del subcomponente estilo de dirección

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	El gerente general está comprometido con la mejora continua y el control interno	80
	El gerente de su departamento está comprometido con el funcionamiento del SCI	78
	Jefes y personal participan en el desarrollo y mejora del sistema de control interno	68
Investig. documental	Planificación del presupuesto y el control de su ejecución	100
	Seguimiento y control del presupuesto ejecutado frente al planificado	100
	Evaluaciones del SCI	100
Entrevista	Conformación de un Comité o Consejo de Auditoría	100
	Existe respaldo a las observaciones realizadas por el Comité de Auditoría, interna y externa	0
	Qué recomendaciones realizadas por el Comité de Auditoría han sido implementadas	0
	Los gerentes de la organización apoyan las acciones realizadas para fortalecer el SCI	0
Total Estilo de Dirección		63

Planes y programas.

Este subcomponente evalúa la existencia y seguimiento de planes estratégicos institucionales, que orienta la toma de decisiones en el corto y largo plazo. Su evaluación se realizó a través de investigación documental y la empresa alcanzó la calificación de 67 puntos sobre 100, equivalente a insatisfactorio; razón por la cual requiere de intervención.

Las variables medidas fueron tres:

- Misión y visión de la empresa, la cual si existe y fue construida participativamente.
- Socialización de la misión y visión de la empresa, lo cual ha cumplido a cabalidad la organización utilizando diferentes medios: desde trípticos y correos electrónicos hasta fichas pegadas en las paredes en lugares estratégicos de la empresa.
- Plan estratégico. La empresa carece de un plan estratégico estructurado, por lo cual su calificación en esta variable fue insatisfactorio.

Modelo de operación.

Hace referencia a la forma en que la empresa se dirige a la gestión de procesos, es decir a la articulación de los procesos operativos con los objetivos estratégicos, la visión y la misión, derivando en una estructura funcional. Este subcomponente se estudió a través del análisis de tres variables, cuyos datos se recopilaron a través de información documental, existiendo a satisfacción todo lo requerido por lo que la empresa alcanzó la calificación de excelente con 100 puntos en este ítem, como se observa en la tabla veinte.

Tabla 20.**Resultados del subcomponente modelo de operación**

Variable medida	Valoración
Mapa de procesos, procedimientos y sus interrelaciones	100
Socialización de los procesos y procedimientos en la organización	100
Evaluación de satisfacción de clientes	100
Total Modelo de Operación	100

Estructura organizacional.

Este subcomponente hace referencia a la articulación de las funciones, responsabilidades y jerarquías institucionales requeridas para el funcionamiento de la empresa y, con ello, la consecución de la misión, visión y objetivos. La evaluación de la estructura organizacional se realizó considerando tres variables, cuyos datos se recopilaron a través de investigación documental y entrevista a la Gerencia, obteniendo en todas ellas la calificación de 100 puntos, equivalente a excelente, como se observa desagregadamente en la tabla veintiuno.

Tabla 21.**Resultados del subcomponente estructura organizacional**

Método	Variable medida	Valoración
Investig. documental	Estructura orgánica funcional de la empresa	100
	Descripción de puestos y sus responsabilidades	100
Entrevista	Respaldaría, en caso que fuera pertinente, adaptaciones en la estructura orgánica de la empresa para ajustarse a cambios en su entorno	100
Total Estructura Organizacional		100

Componente Administración del Riesgo.

Este componente del Subsistema de Control Estratégico hace referencia a la identificación, análisis y comunicación de los diferentes riesgos potenciales que enfrenta una organización, los cuales pueden ocasionar un incumplimiento de metas y objetivos institucionales (Montes, 2010). Su valoración se realizó a partir de la recolección de fuentes primarias por los métodos de encuestas, entrevistas e información documental, y se clasificó en dos subcomponentes, los cuales son: identificación de riesgos y análisis de riesgos; obteniendo una valoración total de 50 puntos sobre 100, equivalente a insatisfactorio, encontrándose por debajo del límite inferior del intervalo aceptable esperado por la Gerencia General, razón por la cual se requiere de intervención para su mejora. Los subcomponentes y variables utilizadas para la valoración y análisis se presentan de forma desagregada a continuación:

Identificación de riesgos.

Este subcomponente abarca las acciones emprendidas por la organización para detectar preventivamente los posibles eventos que podrán afectarle de forma negativa, lo cual le daría la capacidad de anular o minimizar su ocurrencia.

Con una calificación insatisfactoria, alcanzando la nota de 50 puntos en este subcomponente, la empresa cumple con el registro de fallas en los procesos, con el flujograma de procesos y con planes y políticas de seguridad y manejo de riesgos para el cuidado del personal. Empero requiere diseñar e implementar políticas de seguridad y manejo de riesgos de activos, diseñar e implementar metodologías para identificar riesgos en toda la arquitectura de los procesos y la cadena; así como la inclusión de esta temática en los puntos tratados en las reuniones gerenciales y de la Junta Directiva son su respectiva socialización.

Tabla 22.

Resultados del subcomponente identificación de riesgos

Método	Variable medida	Valoración
Investig. documental	Registros de fallas o errores identificados en los procesos	100
	Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgos de activos	0
	Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgos para el cuidado del personal	100
	Flujograma de procesos	100
Entrevista	La empresa ha implementado alguna metodología específica de identificación de riesgos en los macroprocesos, procesos y actividades del modelo de operación	0
	Se identifican, describen y discuten los riesgos en las reuniones gerenciales y de la Junta Directiva. Las conclusiones y compromisos son comunicados al personal	0

Análisis y valoración de riesgos.

Este subcomponente trabaja, principalmente, con la información que proporciona el subcomponente identificación del riesgo a partir del cual se intenta determinar la probabilidad de que estos eventos ocurran y cuáles serían los impactos que podrían ocasionar sobre la consecución de la misión, objetivos y metas organizacionales, así como el manejo más adecuado para prevenirlos y enfrentarlos.

La calificación obtenida por la almacenadora de carga aérea en este subcomponente fue de apenas 50 puntos, valor equivalente a insatisfactorio y que se encuentra por debajo del mínimo requerido por la gerencia.

Las variables que obtuvieron una calificación dentro del intervalo deseado, *entre 75 y 100 puntos*, fueron el análisis de riesgos preventivos y correctivos y el control documentado de riesgos correctivos por proceso, los cuales fueron implementados por la empresa cuando se certificó en la normativa internacional ISO 9001, por lo cual se lo calificaron con 100 puntos equivalente a excelente.

El resto de variables que conforman a este subcomponente obtuvieron una calificación por debajo de los 75 puntos, razón por la cual requieren de intervención para su fortalecimiento, siendo estas aquellas enfocadas en la prevención de riesgos más que en la corrección de los mismos, tal como se puede apreciar en la tabla veintitrés presentada a continuación:

Tabla 23.
Resultados del subcomponente análisis de riesgos

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	Existen medidas para prevenir los riesgos en la empresa, antes que ocurran.	67
	Hay muchos problemas sorpresaivos en mi trabajo	42
	Se evalúan los riesgos y se proponen acciones para reducirlos o mitigarlos	72
	Se aplican medidas correctivas cuando se identifica un riesgo y se le hace seguimiento	69

Tabla 23.
Resultados del subcomponente análisis de riesgos (continuación)

Método	Variable medida	Valoración
Investig. documental	Análisis de riesgos que describa preventivos y correctivos, probabilidad de ocurrencia o impacto	100
	Evaluación del riesgo y la efectividad de las medidas correctivas	0
	Control de riesgos correctivos por proceso	100
	Control de riesgos preventivos por proceso	0
	Mapas de riesgos de procesos e institucional	0
Total Análisis de Riesgos		50

Total del Subsistema Control Estratégico.

De forma global, el subsistema de control estratégico obtuvo la calificación de 71 puntos, equivalente a satisfactorio y, por encontrarse fuera del intervalo de aceptación impuesto por la Gerencia, requiere de intervención para fortalecerlo, y con ello, mejorar el sistema de control interno de la almacenadora temporal de carga aérea.

Tanto el componente ambiente de control como el componente direccionamiento estratégico se encuentran sobre el límite inferior del intervalo de aceptación, con una calificación equivalente a satisfactorio, requiriendo necesariamente de intervención el desarrollo del talento humano, el estilo de la dirección y la planificación y programas de la organización.

El componente administración de riesgos se encuentra por debajo de los 75 puntos, con una nota de 50 puntos equivalente a insatisfactorio; requiriendo de intervención en la totalidad de sus subcomponentes los cuales son la identificación de riesgos y el análisis de riesgos, teniendo en ambos casos la calificación de 50 puntos, esto es, insatisfactorio, como se puede observar a continuación.

Tabla 24.
Resultados del subsistema control estratégico

COMPONENTE / SUBCOMPONENTE	Valoración
Compromisos éticos	90
Desarrollo talento humano	73
AMBIENTE DE CONTROL	82
Estilo de dirección	63
Planes y programas	67
Modelo de operación	100
Estructura organizacional	100
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	83
Identificación de riesgos	50
Análisis y valoración de riesgos	50
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	50
SUBSISTEMA CONTROL ESTRATÉGICO	71

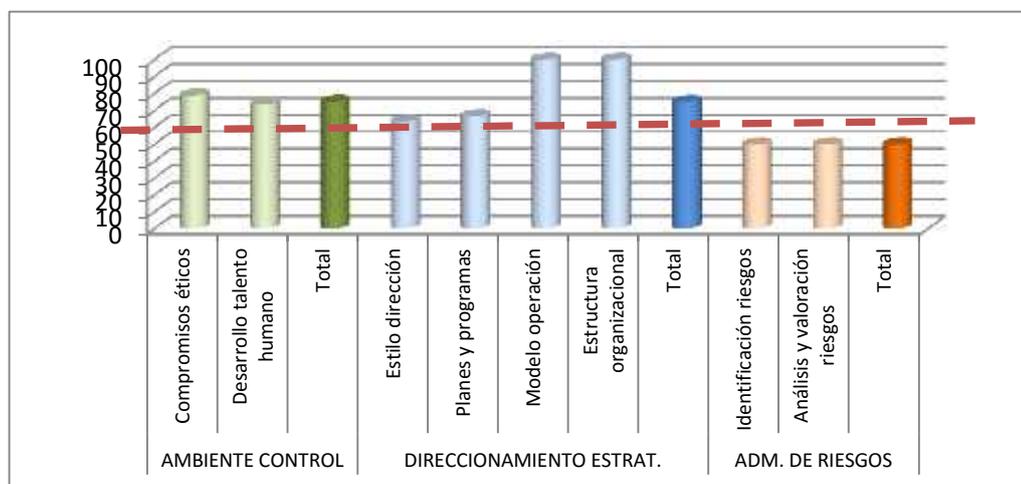


Figura 7. Resultados del subsistema control estratégico

Análisis del subsistema de control de gestión.

El subsistema de control de gestión estudia la estructura organizacional, sus interacciones y sus canales de comunicación y manejo de información, con la finalidad de controlar la gestión operativa y dirigir los esfuerzos hacia la consecución de metas y objetivos institucionales tal como se expuso con detalle en el segundo capítulo de este documento. Los componentes que son considerados por la metodología COSO 2013 y que fueron analizados en la empresa objeto de estudio, son los siguientes:

Componente: Actividades de control.

El estudio de este componente se realizó a través de información documental de la organización, en la cual se pretende identificar la existencia de procedimientos para prevenir o anular los posibles riesgos a los que se enfrentan la organización. Estos riesgos se relacionan a los problemas sorpresivos en el trabajo, es decir situaciones en donde los empleados no tienen documentación sobre cómo resolver un problema. Estos riesgos incluso han llegado a Tribunales de Justicia por las denuncias presentadas por los individuos o empresas afectadas por las decisiones sin fundamento de los empleados.

Con 83 puntos sobre 100, equivalente a muy bueno, las actividades de control se encuentran dentro del intervalo de aceptación de la gerencia. Esta puntuación surge de la valoración de seis variables, de las cuales cinco obtuvieron una calificación de excelente, 100 puntos, y sólo presenta falencias el SCI de la empresa en este subcomponente el manejo de soluciones de errores en la producción de la información contable, punto que debe ser mejorado por la administración, tal como se puede observar en la tabla veinticinco mostrada a continuación:

Tabla 25.
Resultados del componente actividades de control

Método	Variable medida	Valoración
Investig documental	Manual de procedimientos	100
	Políticas de operación, indicadores de gestión	100
	Reporte resultados de la ejecución de planes, programas y proyectos	100
	Reportes seguimiento actividades para mitigar problemas encontrados	100
	Reporte control de operaciones: inventario, compras, equipos, etc.	100
	Procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable	0
Total Actividades de Control		83

Componente: Información y comunicación.

Este componente que considera la generación, registro y distribución de información abarcando tanto la comunicación interna y externa, lo cual es neurálgico para la toma de decisiones efectivas, se analizó a través de nueve variables, cuyos datos fueron recolectados a través de encuestas y entrevistas. La calificación obtenida en este componente fue de 57 puntos, equivalente a deficiente, y requiere de intervención por estar por debajo del mínimo establecido por la Gerencia, esto es, 75 puntos.

Las directrices para el manejo de recursos, información y comunicación, así como la existencia de medios de comunicación con agentes claves de la almacenera temporal, fueron las variables que alcanzaron la puntuación de 100, es decir, excelente. El talento humano encuestado considera que la información que requieren para desarrollar con efectividad las actividades y tareas que se les asignan la reciben oportunamente, valorando esta variable con 83 puntos, esto es, muy bueno.

Las variables que se encuentran por debajo del mínimo de 75 puntos y que requieren intervención, son la comunicación interna del departamento y de la empresa; el diseño de metodologías e instrumentos para levantar información externa, y el diseño e implementación tanto de un sistema de información

gerencial como de políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información.

Tabla 26.
Resultados del componente información y comunicación

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	Recibe oportunamente la información necesaria para realizar bien su trabajo	83
	La comunicación en su departamento es excelente	67
	La comunicación en la empresa es excelente	67
Investig. documental	Metodología e instrumentos para levantar información externa	0
	Sistema de información para la toma de decisiones	0
	Políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información.	0
	Directrices para el manejo de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	100
	Directrices para el manejo de documentos y correspondencia	100
	Medios de información para stakeholders externos	100
Total Información y Comunicación		57

Total del Subsistema Control de Gestión.

El subsistema de control de gestión de la almacenera de carga aérea estudiada a partir de los componentes y subcomponentes ya descritos, obtuvo la calificación de 70 puntos sobre 100, nota equivalente a insatisfactorio, razón por la cual se requiere de medidas para su mejoramiento hasta alcanzar la meta mínima ya señalada; especialmente en el componente información y comunicación, el cual obtuvo una calificación insatisfactoria como se aprecia en la figura.

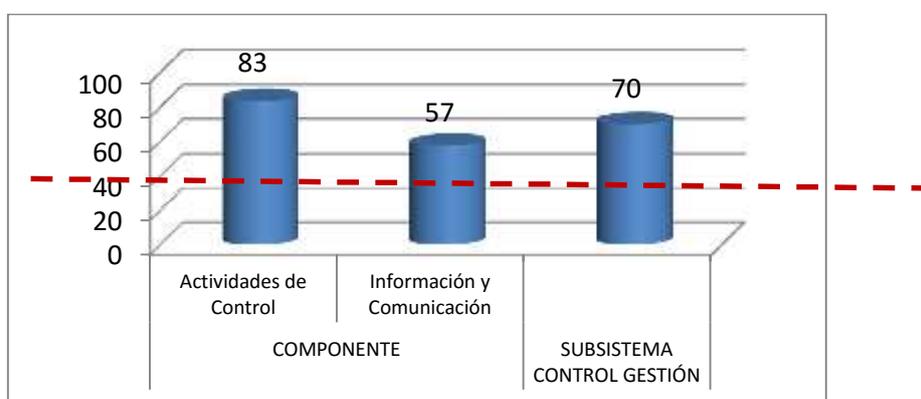


Figura 8. Resultados del subsistema control de gestión

Análisis del subsistema de control de evaluación.

El subsistema de control de evaluación se encarga de verificar de forma continua que todos los subsistemas y componentes del SCI, se encuentran correctamente implementados en la empresa. Los componentes que son considerados por la metodología COSO 2013 y que fueron analizados en la empresa objeto de estudio, son los siguientes:

Componente: Supervisión y monitoreo.

Este componente hace referencia a los esfuerzos que realiza la organización para controlar internamente el correcto funcionamiento de todo el SCI, realizando un seguimiento continuo y evaluando los resultados obtenidos.

La empresa obtuvo la calificación de 42 puntos sobre 100 en este componente, equivalente a insatisfactorio, razón por la cual requiere de medidas correctivas necesarias para mejorar el SCI, las cuales deben surgir primeramente de la Alta Gerencia y posteriormente involucrar al resto de actores internos que comprenden a la institución y que se relacionan con el sistema de control.

El análisis de este componente se llevó a cabo desagregándolo en dos subcomponentes: la autoevaluación de control y la autoevaluación de gestión, cuyos resultados se detallan a continuación:

Autoevaluación de control.

El subcomponente en mención considera los mecanismos desarrollados e implementados por la Gerencia y su equipo de trabajo, para generar información respecto a la efectividad del SCI en referencia a los objetivos institucionales y así poder mejorarlo de forma continua (Salvane, 2010). El análisis de este subcomponente se realizó a través de seis variables, cuya información se recopiló a través de encuestas y de investigación documental, alcanzando una calificación

de insatisfactorio con una valoración de 42 puntos sobre 100, razón por la cual requiere de intervención para su mejoramiento.

Dos de las seis variables se encuentran dentro del intervalo de aceptación, estas son: la existencia de herramientas para la autoevaluación en la almacenera temporal y la perspectiva del personal encuestado respecto a la importancia de la autoevaluación para el cumplimiento de sus funciones, como se aprecia en la tabla veintiséis.

Aunque con una calificación equivalente a satisfactorio, la consideración de las propuestas del personal para mejorar el SCI debe ser robustecida para alcanzar la meta mínima de 75 puntos esperados por la Gerencia. La ausencia de mecanismos de sensibilización de la autoevaluación, reportes de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones son las variables con calificación insatisfactoria y que requieren de inmediata corrección para fortalecer este subcomponente, y con ello, el SCI.

Tabla 27.

Resultados del subcomponente autoevaluación de control

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	La autoevaluación de control es importante para cumplir sus funciones	81
	La empresa considera las propuestas que el personal realiza para mejorar la gestión	72
Investig. documental	Mecanismos de sensibilización de la autoevaluación al personal	0
	Herramientas de autoevaluación	100
	Reportes de los resultados de la autoevaluación	0
	Seguimiento implementación recomendaciones de la autoevaluación	0
Total Autoevaluación de Control		42

Autoevaluación de gestión.

Entendida como el proceso de autoanálisis y auto reflexión que nace en la Gerencia y continúa en todas las personas y esferas de la empresa, a partir de la cual se estudia la coordinación de las diversas actividades que, desde su enfoque, persiguen una visión común (Navarro, 1998).

La evaluación de este componente comúnmente se realiza revisando la existencia, aplicación y análisis de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, los cuales son herramientas fundamentales para la toma de decisiones. No obstante, la empresa estudiada carece de ellos o de indicadores sustitutos por lo que la calificación obtenida fue de insatisfactorio y requiere de una acción por parte de la Gerencia y sus delegados para mejorarla y con ello robustecer el SCI.

Componente: Evaluación Independiente.

Como se explicó en el capítulo uno, este componente hace referencia a la evaluación del SCI realizado por agentes que no están directamente involucradas en las operaciones de la empresa. Su evaluación se realiza analizando los dos subcomponentes que lo comprenden: evaluación independiente del sistema de control y auditoría interna; siendo el resultado obtenido por la almacenadora de carga aérea de 90 puntos sobre 100, calificación equivalente a muy bueno, y que se encuentra dentro del intervalo de aceptación señalado por la Gerencia. A continuación, se presenta la evaluación desagregada de cada subcomponente y sus respectivas variables, lo cual permite identificar las fortalezas y debilidades del SCI en estos puntos que forman parte de su composición.

Evaluación independiente del SCI.

Es aquella realizada por personas independientes a la administración de la empresa y que pretenden evaluar la efectividad del SCI y generar

recomendaciones para su fortalecimiento. Se consideraron tres variables para ello, cuya información se recolectó a través de encuestas e investigación documental, y la empresa obtuvo una calificación de 95 puntos equivalente a excelente; producto de que cada una de las variables alcanzaron una calificación elevada que se encuentra dentro del intervalo de aceptación, como se puede evidenciar en la tabla veintiocho.

Tabla 28.

Resultados del subcomponente evaluación independiente del SCI

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	Es de gran importancia evaluar el sistema de control interno	86
Investig documental	Acto administrativo de conformación de Comité del SCI	100
	Documento que registre acciones para mejorar el SCI	100
Total Evaluación Independiente del SCI		95

Auditoría Interna.

Es aquella realizada por entidades independientes a la organización con la intención de evaluar la correcta implementación y efectividad del SCI. Como se señaló en el capítulo segundo. Con una calificación equivalente a muy bueno y una nota de 84 puntos, la auditoría interna se encuentra dentro del intervalo de aceptación, no obstante, varios de sus variables deben ser fortalecidas.

Los procedimientos, programas e informes de auditoría interna existen debidamente documentados, por lo cual se le otorgó a estas tres variables la calificación de excelente; no obstante se detectó que la información relevante para el personal respecto a los resultados y recomendaciones de la auditoría interno no son adecuadamente informados, variables que deben ser fortalecidas ya que se

encuentran por debajo del mínimo esperado y afectan además a la percepción de la utilidad de la auditoría para el departamento al que los empleados pertenecen.

Tabla 29.

Resultados del subcomponente auditoría interna

Método	Variable medida	Valoración
Encuesta	Se le informa las recomendaciones que la auditoría interna realiza respecto a su trabajo	69
	Se implementan las recomendaciones que realiza la auditoría interna	64
	La auditoría interna mejora los resultados de su departamento	72
Investigación documental	Procedimientos de auditoría interna	100
	Programas de auditoría interna	100
	Informes de auditoría interna	100
Total Auditoría Interna		84

Componente: Planes de mejoramiento.

Son el producto que nace de las evaluaciones y autoevaluaciones y que surgen como instrumentos que pretenden corregir o fortalecer aspectos relevantes del SCI en un plazo determinado contribuyendo a la creación de una cultura organizacional que priorice el control como un pilar fundamental de la administración.

Este componente se puede desagregar en tres subcomponentes, los cuales son los planes de mejoramiento organizacional, operacional e individual; y las variables que se consideran en cada uno es el plan diseñado, ejecutado y evaluado; lo cual se realiza a través de información documental. La empresa estudiada carece de ellos, razón por la cual la calificación otorgada fue de insatisfactorio, requiriendo de intervención en este componente.

Total del Subsistema Control de Evaluación.

La calificación total obtenida por el subsistema de control de evaluación del depósito temporal de carga aérea fue insatisfactoria con apenas 33 puntos

sobre 100, siendo con ello el subsistema que más fortalecimiento requiere entre los tres subsistemas que conforman al SCI según la metodología COSO 2013. Los componentes supervisión y monitoreo y planes de mejoramiento son los que requieren mayor intervención en la totalidad de sus subcomponentes, ya que sus calificaciones se encontraron por debajo de los 75 puntos; no así la evaluación independiente en donde la totalidad de los subcomponentes se encontraron en el intervalo de aceptación, como se aprecia en la tabla treinta.

Tabla 30.

Resultados del subsistema control de evaluación

COMPONENTE / SUBCOMPONENTE	Valoración
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	42
Autoevaluación de control	42
AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	0
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	90
Evaluación independiente del SCI	95
Auditoría interna	84
PLANES DE MEJORAMIENTO	0
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	33

Resumen de resultados.

Tabla 31.

Variables del subsistema de control estratégico con 75 o más puntos

Variable	Puntuación
Código de ética y valores organizacionales	100
Socialización del código de ética y valores organizacionales	100
Orgánico funcional de la empresa, manual de funciones, otros	100
Plan de capacitación anual y su ejecución	100
Políticas de talento humano: inducción, selección de personal	100
Políticas de talento humano: formación y capacitación	100
Evaluación del desempeño	100
Metas e indicadores de evaluación del desempeño	100
Cualificación del personal	100

Reglamentos internos actualizados	100
Planificación del presupuesto	100
Seguimiento y control del presupuesto	100
Evaluaciones del SCI	100
Conformación de Comité o Consejo de Auditoría	100
Misión y visión de la empresa	100
Socialización de la Misión y Visión	100
Mapa de procesos y sus interrelaciones	100
Socialización de los procesos y procedimientos	100
Evaluación de satisfacción de clientes	100
Estructura orgánica funcional de la empresa	100
Descripción de puestos y sus responsabilidades	100

Tabla 31.**Continuación**

Variable	Puntuación
Flexibilidad de la Gerencia acerca de la estructura orgánica	100
Registro de fallas o errores en los procesos	100
Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgos: cuidado del personal	100
Flujograma de procesos	100
Análisis de riesgos preventivos y correctivos	100
Control de riesgos correctivos por proceso	100
Compromiso de la Gerencia con la mejora continua y control interno	86
Comportamiento ético de la Gerencia	86
Énfasis en valores y ética organizacional de la Gerencia	83
Meritoria en los reconocimientos y promociones	83
Capacitación se ajusta a necesidades	83
La Gerencia informa oportunamente el incumplimiento de normas	81
Ambiente laboral manifiesta valores organizacionales	78
El control interno ayuda al cumplimiento de actividades y funciones	78
El gerente del departamento está comprometido con el SCI	78

El personal conoce los objetivos organizacionales	78
El personal conoce las metas que debe alcanzar	78
Se toman medidas correctivas cuando hay errores	75

1. Respecto al subsistema de control de gestión

o Con 70 puntos, equivalente a insatisfactorio, este subsistema está fuera del intervalo de aceptación por lo cual requiere de intervención para su mejoramiento. Está conformado por dos componentes, siendo la calificación sobre 100 puntos, la siguiente:

- Actividades de control: 83
- Información y comunicación: 57
- Mientras el componente *Actividades de control* alcanzó 83 puntos,

equivalente a Muy Bueno, encontrándose dentro del intervalo de aceptación; el componente *Información y comunicación* obtuvo una calificación por debajo del mínimo esperado, por lo cual requiere de intervención para su mejoramiento.

- El 60% de las variables que fueron estudiadas para este subsistema no requieren de intervención inmediata debido a que obtuvieron una valoración de 75 o más puntos como se aprecia en la tabla.

Tabla 32.

Variables del subsistema de control de gestión con 75 o más puntos

Variable	Puntuación
Manual de procedimientos	100
Políticas de operación, indicadores de gestión	100
Reporte de resultados de la ejecución de planes, programas y proyectos.	100
Reportes del seguimiento de actividades para mitigar problemas encontrados	100
Reportes de control de operaciones: inventario, compras, equipos, etc.	100

Directrices para el manejo de recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos	100
Directrices para el manejo de documentos y correspondencia	100
Medios de información para stakeholders externos	100
Recibe oportunamente la información necesaria para realizar bien su trabajo.	83

2. Respecto al subsistema de control de evaluación

Este subsistema también se encuentra fuera del intervalo de aceptación con la valoración de 43 puntos, la más baja ente los tres subsistemas del SCI teniendo la calificación de insatisfactorio encontrándose fuera del intervalo de aceptación, por lo cual requiere de intervención para su mejoramiento. Está conformado por tres componentes, siendo la calificación sobre 100 puntos la siguiente:

- Supervisión y monitoreo: 42
 - Autoevaluación de control: 42
- Autoevaluación de gestión: 0
- Evaluación independiente: 90
 - Evaluación independiente del SCI: 95
 - Auditoría interna: 84
- Plan de mejoramiento: 0
 - Plan de mejoramiento institucional: 0
 - Plan de mejoramiento de procesos: 0
 - Plan de mejoramiento individual: 0

• El componente *Evaluación independiente* con 90 puntos equivalente a Muy Bueno, es el único de éste subsistema que se encuentra dentro del intervalo de aceptación; mientras que los componentes *Supervisión y monitoreo* y *Plan de mejoramiento*, con 42 y 0 puntos respectivamente equivalente a insatisfactorio, son

los que obtuvieron la calificación más baja de todo el SCI, por lo que requieren de especial atención para su mejoramiento.

- El 60% de las variables que fueron estudiadas para este subsistema no requieren de intervención inmediata debido a que obtuvieron una valoración de 75 o más puntos como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 33.

Variables del subsistema de control de gestión con 75 o más puntos

Variable	Puntuación
Herramientas de autoevaluación	100
Acto administrativo de conformación de Comité del SCI	100
Documento que registre acciones para mejorar el SCI	100
Procedimientos de auditoría interna	100
Programas de auditoría interna	100
Informes de auditoría interna	100
Percepción de la importancia evaluar el SCI	86
Percepción de la importancia de la autoevaluación de control	81

- De forma agregada, el Sistema de Control Interno de la almacenera temporal de carga que es objeto de análisis, obtuvo la valoración de *63 puntos* sobre 100, equivalente a insatisfactorio; razón por la cual la Gerencia y el personal en general deben intensificar sus esfuerzos para su mejoramiento, y con ello, asegurar el correcto funcionamiento de la organización y la consecución de sus diferentes objetivos tanto de corto como de mediano y largo plazo.

Capítulo IV: Propuesta

Propuesta de lineamientos para mejorar el SCI

Las propuestas se fundamentan en la investigación que se ha realizado y presentado, centrándose en aquellas variables cuya calificación es inferior a los 75 puntos, valor dado por la Gerencia como una meta mínima que se desea alcanzar dentro de todos los subcomponentes, componentes y subsistemas del SCI. A continuación se presentan todos los puntos que deben ser fortalecidos con diligencia por las autoridades de la organización, categorizadas de acuerdo a la metodología COSO 2013.

Subsistema de control estratégico

Componente: ambiente de control.

Subcomponente: Desarrollo del talento humano = 73.

Aunque en la empresa existe un plan de capacitación, es necesario que la Gerencia de Talento Humano realice el seguimiento y la evaluación de la implementación del plan en mención. Se sugiere que luego de cada capacitación se tome un examen evaluativo a fin de determinar si los empleados interiorizaron el conocimiento, además se sugiere que cada cuatrimestre se realice una prueba de conocimientos en base a las capacitaciones para que el personal esté preocupado de su capacitación constantemente. Este seguimiento y las evaluaciones quedan a cargo de la Gerencia de Talento Humano y Gerencia Financiera, las cuales deben elaborar un informe de los resultados obtenidos al Gerente General.

Se requiere que la Gerencia de Talento Humano diseñe, implemente y socialice políticas de incentivos y promoción del personal, las cuales deben ser elaboradas conjuntamente con la Gerencia General. Las evaluaciones de las capacitaciones deben ser una parte importante a la hora de aplicar para un

incentivo o promoción.

Componente: Direccionamiento estratégico.

Subcomponente: Estilo de dirección = 63.

El desarrollo y mejora continua del SCI debe ser más participativo, involucrando al personal; la Alta Gerencia debe dar mayor respaldo al Comité de Auditoría analizando e implementando las recomendaciones que realicen e involucrando en ello a las otras gerencias que conforman a la organización. Se propone que este Comité registre en el sistema el número de recomendaciones realizadas con su descripción detallada, responsables involucrados y metas a lograr. Asimismo de manera mensual se debe verificar que los departamentos hayan acatado las recomendaciones del Comité por medio del indicador $\#recomendaciones\ totales / \#recomendaciones\ ejecutadas$, el cual debe ser uno cada mes, con lo que se asegura el apoyo al departamento de Auditoría.

Subcomponente: Planes y programas = 67.

Es necesario diseñar e implementar un plan estratégico organizacional. No existe una planeación estratégica como tal, esta debe tomar en cuenta los factores externos que influyen en la organización, factores internos que inciden en la empresa, para así elaborar estrategias que permitan un mayor crecimiento del negocio, estas estrategias deben ser monitoreadas y evaluadas en base a indicadores de gestión que permitan medir el éxito de la estrategia. Luego de realizar la planeación estratégica, esta debe ser evaluada mensualmente conforme a los objetivos que haya dispuesto la Alta Dirección, y debe ser modificada en caso de que uno de los factores haya cambiado su comportamiento. En el marco teórico se señaló que la administración financiera tiene una estrecha relación con la planificación estratégica de la empresa.

Componente: Administración del riesgo.***Subcomponente: Identificación de riesgos = 50.***

Se requiere del diseño e implementación de políticas de seguridad y manejo de riesgos de activos; además de la creación de una metodología participativa, que involucre no sólo al nivel gerencial sino también a los otros niveles, para identificar riesgos en los procesos y la cadena de valor en general. Para identificar riesgos laborales en el área financiera se recomienda realizar una reunión departamental por semana para conocer eventualidades en el trabajo y para tener una retroalimentación de los empleados, y así poder identificar riesgos y deficiencias en los procesos del departamento, con la finalidad de crear políticas e indicadores de gestión que puedan mitigar este riesgo. Se deben establecer indicadores para el estado de la mercadería que entra, responsable, ubicación y estado de salida, esta información se debe corroborar con el cliente; estos indicadores deben ser ingresados al sistema informático.

Indicador: Estado de mercadería.

Estado de entrada: Muy deteriorada = 0, Ligeramente deteriorada = 1, Buen estado = 2, Excelente estado = 3.

Foto de entrada: Se debe agregar la foto de la mercadería que entra, junto con la calificación del indicador.

Responsable evaluación de entrada: Nombres y apellidos de quien realiza la evaluación de la mercadería que entra.

Responsable de ubicar la mercadería dentro del almacén: Nombres y apellidos de quienes transportan la mercadería a su ubicación dentro del almacén.

Ubicación: Se debe colocar la zona donde se almacena la mercadería.

Estado de salida: Muy deteriorada = 0, Ligeramente deteriorada = 1,

Buen estado = 2, Excelente estado = 3.

Responsable evaluación de salida: Nombres y apellidos de quien realizó la evaluación de salida.

Foto de salida: Esto se entrega al cliente junto con la foto de entrada para que sepa cómo entró y salió su mercadería.

Subcomponente: Análisis de riesgos = 50.

La escasa identificación de riesgos deriva en la existencia de problemas intempestivos que pueden prevenirse. Junto a la identificación de riesgos debe diseñarse e implementarse un mapa de riesgos institucional que incluya mecanismos y herramientas de análisis, responsables y periodicidad de reuniones para la temática. Al implementar medidas correctivas, es necesario evaluar su efectividad, esto se logrará creando indicadores específicos para los mecanismos que se diseñen.

Indicador: Riesgos identificados.

Registro en el sistema: Problema en el trabajo que no está documentado o no se sabe claramente su solución.

Responsable: Nombres y apellidos de empleado que descubra un problema sin procedimiento estándar para resolución.

Meta: 0 problemas no documentados.

Control: #problemas nuevos ingresados en el sistema al mes / #problemas con nueva solución en el mes.

Meta: 1. Es decir, todos los problemas que se ingresen al sistema en el mes deben de tener una documentación que permita una resolución estándar en el futuro. La resolución está a cargo de la jefatura del departamento y la Alta Dirección.

Observación: Cuando existan problemas legales o con clientes por algún procedimiento mal realizado sin haber sido registrado en el sistema se debe conversar con el empleado y explicarle la importancia de registrar este tipo de problemas y aprender su resolución, en caso de reincidencia se debe sancionar según lo que el departamento de talento humano determine, dependiendo la gravedad del asunto.

Subsistema de control de gestión

Componente: Actividades de control = 83.

Subcomponente: Procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable = 0.

Es necesario diseñar e implementar procedimientos para el manejo de errores en la producción de información contable. Se debe capacitar al personal encargado de estas actividades para que conozca cómo proceder al momento de la generación o identificación del error. La capacitación para evitar este tipo de errores será cuatrimestral y tendrá una duración de 8 horas, al final de la capacitación se evaluará a los empleados, además se tendrán indicadores para saber si los empleados notifican estos errores y para ver si cumplen el protocolo establecido para estas eventualidades.

Indicador: #errores sin solución documentada en la producción de información contable / #errores solucionados.

Control: Mensual.

Meta: 1. Hay que tener en cuenta que en caso de existir 0/0 el resultado será 1. Además en casos que el numerador sea un valor distinto a 0 y el denominador sea 0, se registrará en el sistema una alerta de revisión de errores al jefe departamental.

Observación: Los empleados deben registrar el error sin documentación en el sistema y el jefe departamental debe gestionar su documentación para la resolución estándar.

Componente: Información y comunicación = 57.

Se deben diseñar, implementar y socializar políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información; estableciendo los canales formales e institucionales necesarios para cada evento que lo requiera, sea el caso de actores internos o externos a la empresa. También debe crearse una metodología, herramientas y responsables para evaluar la comunicación e información interdepartamental; todas estas sugerencias deberán estar embebidas en el sistema informático de la empresa, para lo cual se creará una intranet y un buzón de sugerencias para quejas o sugerencias de los empleados en cuanto a la comunicación departamental. Lo señalado debe estar agregado en un sistema de información gerencial que genere datos para la toma de decisiones en los diferentes departamentos.

Subsistema de control de evaluación

Componente: Supervisión y monitoreo.

Subcomponente: Autoevaluación de control = 42.

Las metodologías de control interno implementadas deben ser más participativas incluyendo a personal de cada área. Se deben crear mecanismos de sensibilización que resalten la importancia de la autoevaluación, procurando que este sea un elemento de la cultura organizacional; esta autoevaluación se realizará de manera diaria en el sistema informático llenando un reporte en donde se indique si ha realizado sus tareas en el tiempo propuesto teniendo como opciones 1, 2, 3, 4 y 5 siendo 5 lo más eficiente y 1 deficiente, además se preguntará si

realizó los procedimientos establecidos por la empresa en cada proceso ejecutado, con la misma escala; en caso de descubrirse que existió un proceso que no se ejecutó como lo establece la empresa, y el empleado se autoevaluó con la calificación más alta, se procederá a sancionarlo según crea conveniente la Gerencia de Talento Humano. Los resultados de la autoevaluación deben ser estudiados por esta gerencia y los jefes inmediatos, y la generación de recomendaciones debe ser una retroalimentación obligatoria que debe nacer de las autoridades y tener el seguimiento respectivo.

Mecanismo de sensibilización: Lograr la sinceridad de los empleados al autoevaluarse.

Actividades:

- Pegar afiches mensuales indicando la importancia de la autoevaluación para la consecución de la visión de la empresa.
- En las reuniones de los jefes departamentales comunicar la efectividad de las autoevaluaciones realizadas e indicar si estas se han realizado de manera adecuada.
- Comunicar por medio de los afiches también las implicaciones de no realizar la autoevaluación de manera honesta.

Componente: Autoevaluación de gestión = 0.

Se deben implementar indicadores de eficacia y eficiencia, asignar responsables para su elaboración y medición, así como definir juntas para tratar los resultados con la finalidad de proponer metas y estrategias para el desarrollo del departamento y de la empresa. Estos indicadores se deben elaborar en base a los objetivos estratégicos definidos por el Gerente General y el Gerente Financiero para el caso del área de Finanzas; los objetivos se analizarán de manera mensual y

en caso de no cumplirse debe elaborarse un informe para indicar qué sucedió en el área e inmediatamente ofrecer correctivos para que no vuelva a suceder, todo esto se lo hará en una junta mensual.

Componente: Planes de mejoramiento.

Subcomponente: Plan de mejoramiento institucional, de operaciones e individual.

Son uno de los productos más valiosos del sistema, ya que garantizan su mejora continua. No obstante, esta retroalimentación, sistematizada en los planes respectivos, no existe en la actualidad por lo que debe ser un producto exigido por la Gerencia y su seguimiento debe realizarse desde las gerencias y jefaturas de cada departamento para asegurar el correcto desarrollo de la almacenera temporal de carga transportada por vía aérea. Cada departamento deberá tener enunciados sus objetivos estratégicos de manera clara y medible y mensualmente se deberá realizar una junta para analizar la evolución de estos objetivos. La autoevaluación del personal y el control de riesgos ayudarán a registrar la eficiencia y eficacia de los empleados, así como la reunión semanal del departamento permitirá tomar las correcciones necesarias para lograr el objetivo.

Conclusiones

- El control es uno de los cuatro pilares sobre los cuales se basa la Administración, siendo el control interno aquel conjunto de actividades que fomentan un comportamiento adecuado del personal, siguiendo lineamientos, procesos y procedimientos estructurados y coordinados que permiten alcanzar objetivos y metas previamente establecidas. (COSO, 2005)

- El informe COSO es un documento que ha propuesto una estandarización, un marco general, para las organizaciones a nivel mundial que desean implementar SCI y gestión del riesgo; alcanzando una amplia aceptación de tal forma que se ha actualizado varias veces incluyendo aclaraciones y mejoras hasta llegar a la versión más actual del mismo, denominada COSO 2013, que presenta 5 componentes interrelacionados que contienen 17 principios los cuales se pueden clasificar en tres subsistemas de control interno: control estratégico, control de gestión y control de evaluación.

- El depósito temporal de carga aérea que fue objeto de estudio actualmente es la empresa líder en su área en el mercado guayaquileño abarcando aproximadamente el 50% del total de la carga de importación que llega por transporte aérea a Guayaquil. La Gerencia General Corporativa, grupo al que pertenece la empresa en mención, conjuntamente con las Gerencias que componen a la almacenadora temporal, han considerado prioritario estudiar la efectividad del sistema de control interno implementado, permitiendo la realización de esta investigación académica que reveló los puntos fuertes y débiles del mismo. A continuación, se resumen los resultados:

Respecto al subsistema de control estratégico:

Este subsistema alcanzó la calificación de 71 puntos, encontrándose fuera del intervalo de aceptación, por lo cual requiere de intervención para su mejoramiento. Está conformado por tres componentes, siendo la calificación sobre 100 puntos, la siguiente:

- Ambiente de control: 82 puntos
 - Compromisos éticos: 90
 - Desarrollo del talento humano: 73
- Direccionamiento estratégico: 83 puntos
 - Estilo de dirección: 63
 - Planes y programas: 67
 - Modelo de operación: 100
 - Estructura organizacional: 100
- Administración del riesgo: 50 puntos
 - Identificación de riesgos: 50
 - Análisis de riesgos: 50

• Se evidencia que el componente *Administración de riesgos*, y la totalidad de sus subcomponentes requieren ser intervenidos para mejorar el SCI, no obstante que los otros dos componentes de este subsistema se encuentran dentro del intervalo de aceptación, igual requieren de su fortalecimiento en los subcomponentes *Desarrollo del talento humano*, *Estilo de dirección* y *Planes y programas*.

• El 70% de las variables que fueron estudiadas para este subsistema no requieren de intervención inmediata debido a que se encuentran por encima de los 74 puntos en su valoración. El subsistema de control de gestión tuvo una calificación de insatisfactorio, debido al componente de información y comunicación. El subsistema de control de evaluación tuvo la calificación más baja,

que fue de 43, con sus componentes supervisión y monitoreo = 28, evaluación independiente = 88 y plan de mejoramiento = 0.

- Entre las principales propuestas estuvieron el seguimiento y evaluación de plan de capacitación, socializar políticas de incentivos y promoción del personal, dar mayor respaldo al Comité de Auditoría, diseñar un plan estratégico y evaluarlo periódicamente, reuniones periódicas para identificar riesgos en el trabajo, indicadores para mitigar el riesgo, diseño e implementación de un mapa de riesgos, creación de procedimientos para el manejo de errores en la producción de información contable, diseñar, implementar y socializar políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información, crear mecanismos de sensibilización que resalten la importancia de la autoevaluación.

Recomendaciones

- Se recomienda darles seguimiento a las políticas de capacitación para poder evaluar la eficacia de las mismas y el resultado obtenido.
- Se recomienda tener un mayor acercamiento de la Alta Dirección con el Dpto. de Auditoría, para que puedan llevar un mejor control de la planeación estratégica con las gerencias.
- Se deben implementar procedimientos para el manejo de errores de información contable y se debe capacitar al personal para que puedan notificar y realizar las actividades de la mejor manera.
- Se recomiendan cumplir con los indicadores de gestión propuestos, fortalecer la cultura organizacional para que los empleados se autoevalúen, y la información de los indicadores debe ser pública para que exista transparencia en la evaluación de resultados.

Referencias

- Administración Nacional de Puertos . (2006). *Manual de procedimientos de auditoría interna*. Obtenido de <http://www.anp.com.uy/Inicio>
- Albuja Montalvo, C. E., & Gavilánez Chicaiza, A. E. (2012). *Sistema de Control Interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa aplicado a la Empresa "INTROVE CIA. LTDA."* (Tesis de pregrado). Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1026>.
- Applegate, D., & Wills, T. (1999). *Una estrategia de evaluación del marco de control interno COSO*. Obtenido de Instituto de Auditores Internos de Argentina:
<https://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/08/articulo2.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Modernización del Estado*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY-DE-MODERNIZACION-DEL-ESTADO.pdf>
- Auditoría General del Poder Ejecutivo de Paraguay. (2012). *Modelo estándar de control interno para instituciones públicas de Paraguay*. Obtenido de Portal del MECIP:
<http://www.mecip.gov.py/mecip/sites/default/files/recursos/01-Marco-Conceptual-Mecip-Parte-2.pdf>
- Bacallao, M. (2009). *Génesis del Control Interno*. Obtenido de Enciclopedia EUMED: www.eumed.net/ce/2009a/
- Badillo, J. (2010). *El rol del auditor frente al control interno*. Obtenido de Instituto de Auditores Internos Ecuador:

http://www.iaiecuador.org/downloads/El%20Rol%20del%20AI%20frente%20al%20CI_Nov10.pdf

Ballesteros, L. (2014). *Control Interno*. Obtenido de Wordpress:

<http://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>

Ballesteros, Lixardo. (2014). *Componente Direccionamiento Estratégico*.

Obtenido de Wordpress:

<http://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2014/04/05/1-2-componente-direccionamiento-estrategico/>

Banco Mundial. (2016). *Ecuador: Panorama general*. Obtenido de

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

BCE. (2016a). *Balanza comercial*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

BCE. (2016b). *Inflación*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Beltrán, L. (2013). *Auditoría de Entidades de Salud*. Obtenido de

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap08/cont01.html>

Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa*

aplicada a los gobiernos locales. Quito: Abya Yala. Obtenido de

<https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1>

Burns, J., & Simer, B. (2013). COSO mejora su Control Interno: Estructura conceptual integrada. *Deloitte, Heads Up*, 1 - 16.

Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Santa Fé de Bogotá: D'Vinni Editorial.

- Confederación Granadina de Empresarios. (2008). *Tipos de auditoría*. Obtenido de
de
http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf_auditoria/capitulo3_1.pdf
- COSO. (2005). *Control Interno: Informe COSO. Cuarta Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuella, G. (2003). *Importancia del control interno*. Obtenido de
<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>
- Departamento de Córdoba. (2012). *Autoevaluación de gestión*. Obtenido de
www.cordoba.gov.co
- Emprendices. (2012). *El control interno basado en principios*. Obtenido de
Comunidad de Emprendedores: <http://www.emprendices.co/el-control-interno-basado-en-principios/>
- Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*.
Lima: Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.
Obtenido de
<http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>
- Flores, Y., & Ibarra, G. (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Galindo, M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y control de Gestión*. Madrid: Editorial del Economista.
- García, D. (2010). *Metodología para evaluar el sistema de control interno en el ISMMM, EvaSCI*. Holguín: Ministerio de Educación Superior.

- Giménez & Asociados. (2008). *Auditorías legales*. Obtenido de http://www.gaa.com.mx/page_servicios_auditorias.html
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera 12a. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- González, A. (2013). Obtenido de La importancia del control interno en la empresa: <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- González, A., & Cabrale, D. (2010). *Evaluación del sistema de control interno de la UBPC*. Las Tunas: Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin .
- González, M. (2002). Globalización y cambios en el paradigma tecno-económico: Impactos en la reproducción del capital empresarial. Crítica desde la Economía Política. *Ecuador Debate*, N° 55, 135 - 150. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4658/1/RFLACSO-ED55-08-Gonzalez.pdf>
- Gross, M. (2009). *La estructura organizacional como herramienta de desarrollo*. Obtenido de Pensamiento imaginativo: <http://manuelgross.bligoo.com/la-estructura-organizacional-como-herramienta-de-desarrollo>
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- INTOSAI. (1992). *Control Interno*. Obtenido de <http://www.intosai.org/es/issai-executive-summaries/detail/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>

- Marquez, M. (2012). *Informe pormenorizado del estado de control interno*.
Obtenido de Registraduría Nacional del Estado Civil de la República de Colombia: <http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/informe-sistema-control-interno.pdf>
- Martínez, L. (2008). *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Montes, L. (2010). *COSO, SOX, Mejores prácticas internacionales en control interno*. Manizales: Universidad de Colombia.
- Mora, A. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid: Editorial del Economista.
- Municipio de Castilla la Nueva. (2009). *Manual de Control Interno*. Obtenido de http://www.castillalanueva-meta.gov.co/apc-aa-files/35656635396636303862613937323863/MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO_MECI.pdf
- Navarro, A. M. (1998). *La autoevaluación de la gestión*. Buenos Aires: CONEAU.
- Pasquel Calderón, C. A., & Chafla Erazo, L. F. (2012). *Implementación de un sistema de Control Interno en el Área Contable de la Empresa "IMPORCOBRE"*. (Tesis de pregrado). Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/728>.
- Pérez, M., Terán, A., Calderón, L., Contreras, Z., Gavidia, R., Meléndez, M., . . . Zambrano, K. (2012). *Diccionario Técnico de Auditoría, Primera Edición*. Caracas: Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre.

- Pérez, P. (2007). *Los cinco componentes del control interno*. Obtenido de DeGerencia:
http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- Portilla, B., & Ríos, A. (2012). *Implementación de controles internos en la empresa Sabijoux S.A., 2012*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Procuraduría General de la Nación de Colombia. (2005). *Guía para la evaluación del control del proceso interno*. Obtenido de www.contraloria.gob.bo/portal/Uploads/PDFportal/20121217_328.pdf
- Rivero, A. (2010). *Evolución del control interno*. Obtenido de Control Interno Hoy: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/evolucion-del-control-interno-cuba.html>
- Román, J. L., & Solís, J. A. (2012). *Diseño de un Modelo de Control Contable y Financiero de Centros de Entretenimiento en Quito*. Tesis de pregrado. Quito: Repositorio digital de Universidad Tecnológica Israel. Recuperado de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/769>.
- Salvane, M. (2010). *Guía autovaloración del control*. Bogotá: Instituto de Auditores Internos de Colombia.
- Secretaría de la Función Pública. (2013). *Encuestas para la autoevaluación del sistema de control interno institucional*. México: SFP.
- SENAE. (2007). *Ley Orgánica de Aduanas*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/LEY-ORGANICA-DE-ADUANA-2007.pdf>
- Senplades. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- SIGEP. (2011). *Glosario de conceptos básicos de control interno*. Salta: Sindicatura General de la Provincia de Salta. Obtenido de <http://sigep.salta.gov.ar/normativa/glosario.htm>
- Solís, J., & Martín, S. (2004). La auditoría interna y la aplicación de las nuevas tecnologías. *Estrategia Financiera*, N° 203, 48 - 51. Obtenido de <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000002221-la-auditoria-interna-y-la-aplicacion-de-las-nuevas-tecnologias>
- Terminal de Cargas Ecuador. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.tce.aero/quienes-somos.php>
- Trujillo Calero, G., & Chiguano Fernández, I. L. (2012). *Modelo de Control Interno Financiero-Contable aplicado a la Empresa de Seguridad "ASEIP CÍA. LTDA."* (Tesis de pregrado). Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2049>.
- UCSG. (s.f.). *Líneas de investigación*. Obtenido de <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/lineas-de-investigacion.html>
- USAID. (2009). *Manual MECI*. Obtenido de ftp://backups.senado.gov.co/meci/Manual_MECI/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_2_modelo/A_2_2_lectura.htm
- Valero, N., & Roca, M. (2013). *Estructura del control interno COSO: Preparándose para los cambios*. Obtenido de Deloitte: http://webserver2.deloitte.com.co/Consultoria%20en%20riesgo/coso/Cambios%20al%20Modelo%20de%20CI%20COSO%202013_Julio24_FINAL.pdf

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración*

Financiera 13a. Ed. México D.F.: Pearson Educación.

Vaughan, E. J. (1997). *Risk Management*. USA: John Wiley & Sons.

Zuckerman, M. (2010). *The Great Recession Continues*. Obtenido de The Wall

Street Journal:

<http://www.wsj.com/articles/SB1000142405274870383700457501359246>

6508822

Apéndices

Apéndice 1. Instrumento de recolección de información documental

Tabla 34.

Documentos, registros y otros auditados por subsistema, componente y subcomponente

SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO			
Componente	Subcomponente	Documentos, registros u otros	
Ambiente de control	Compromisos éticos	Código de ética	
		Valores organizacionales	
		Socialización del código de ética y valores organizacionales	
		Reglamento interno actualizado	
		Procedimientos y mecanismos para motivar al personal	
	Desarrollo del talento humano	Procedimientos y mecanismos de promoción interna	
		Manual de funciones	
		Plan de capacitación	
		Seguimiento y evaluación del plan de capacitación	
		Políticas de talento humano de inducción y selección de personal	
		Políticas de talento humano de formación y capacitación	
		Políticas de talento humano de incentivos del personal	
		Políticas de talento humano de promociones del personal	
		Metas e indicadores de evaluación del desempeño	
Direccionamiento estratégico	Estilo de dirección	Evaluación del desempeño	
		Documentos que evidencien la cualificación del personal para ejercer su puesto	
		Planificación del presupuesto	
		Seguimiento y control del presupuesto ejecutado frente al planificado	
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO			
Componente	Subcomponente	Documentos, registros u otros	
Direccionamiento estratégico	Planes y programas	Plan estratégico	
		Misión y visión de la empresa	
	Modelo de operación	Socialización de la misión y visión de la empresa en el personal	
		Mapa de procesos señalando sus interrelaciones entre niveles jerárquicos y los procedimientos respectivos	
		Socialización de los procesos y procedimientos en la organización.	
		Evaluación de satisfacción de clientes	
Estructura organizacional	Estructura organizacional	Orgánico funcional de la empresa.	
		Descripción de puestos y sus responsabilidades	
Evaluación del riesgo	Identificación de riesgos	Registros de fallas o errores identificados en los procesos	
		Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgo de activos	
		Plan y/o políticas de seguridad y manejo de riesgo para el cuidado del personal	
	Análisis y valoración de riesgos	Análisis y valoración de riesgos	Fotograma de procesos
			Análisis de riesgos
			Evaluación del riesgo y de la efectividad de las medidas aplicadas para controlarlo.
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Actividades de control	Actividades de control	Manual de procedimientos	
		Políticas de operación	
		Reporte de resultados de la ejecución de planes, programas y proyectos.	
		Reportes del seguimiento de actividades para mitigar problemas encontrados.	
		Reportes de control de operaciones: inventario, compras, equipos, etc.	
Procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable			

SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO		
Componente	Subcomponente	Documentos, registros u otros
Información y comunicación		Metodología e instrumentos para levantar información externa
		Sistema de información para la toma de decisiones
		Políticas, procesos y procedimientos de comunicación e información
		Directrices para el manejo de documentos y correspondencia
		Medios de información para stakeholders externos: periódicos, website, otros
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN		
Supervisión y monitoreo	Autoevaluación de control	Mecanismos de sensibilización de la autoevaluación al personal
		Herramientas de autoevaluación
	Autoevaluación de gestión	Reportes de los resultados de la autoevaluación
		Seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la autoevaluación
		Indicador de eficacia
	Indicador de eficiencia	
	Indicador de efectividad	
Evaluación independiente	Evaluación independiente del SCI	Acta administrativa de confirmación de Comité del SCI
		Documento que registre acciones para mejorar el SCI
	Auditoría interna	Procedimientos de auditoría interna
		Programa de auditoría de gestión
		Informe anual de auditoría
SUBSISTEMA DE PLANES DE MEJORAMIENTO		
Planes de mejoramiento	Institucional	Plan de mejoramiento institucional
		Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento institucional
	Por programas	Plan de mejoramiento por procesos
		Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento por procesos
	Individual	Plan de mejoramiento individual
		Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento individual

Apéndice 2. Cuestionario de la entrevista a la Gerencia General

(Respecto al componente: Direccionamiento estratégico; subcomponente:

Estilo de dirección)

- ¿La Alta Dirección corporativa y organizacional con qué acciones concretas ha mostrado respaldo a las observaciones realizadas por el Comité de Auditoría, interna y externa?
- ¿Qué recomendaciones realizadas por el Comité de Auditoría han sido implementadas?
- ¿Cómo describiría la aceptación y colaboración del personal y los gerentes en la implementación de las recomendaciones en mención?
- ¿Qué medidas se han tomado para fortalecer el SCI en la organización?

(Respecto al componente: Direccionamiento estratégico; subcomponente:

Estructura organizacional)

- ¿Estaría dispuesto a reestructurar el orgánico funcional de la empresa si esto le ayudara a ajustarse a cambios en el entorno?

(Respecto al componente: Administración del riesgo; subcomponente:

Identificación de riesgos)

- ¿De qué manera identifican y evalúan los riesgos en los macroprocesos, procesos y actividades en la empresa? ¿Existe alguna metodología específica?
- ¿Se identifican, describen y discuten los riesgos en las reuniones gerenciales y de la Junta Directiva? ¿Las conclusiones y compromisos son comunicados al personal?

Apéndice 3. Cuestionario de la encuesta para recolección de fuente primaria

Tabla 35.
Cuestionario de la encuesta por subsistema, componente y subcomponente

SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO							
Componente	Subcomponente	Pregunta	Total deacuerdo	Deacuerdo	Inafirmante	De acuerdo	Total deacuerdo
Ambiente de control	Compromiso Ético	La Gerencia enfatiza en los valores y la ética organizacional					
		La Gerencia tiene un comportamiento ético.					
		Los reconocimientos y promociones se dan por mérito a quien se merece					
		En el ambiente de la empresa se manifiestan los valores organizacionales					
	Desarrollo del talento humano	El control interno ayuda al cumplimiento de sus actividades y funciones					
		Conoce los objetivos organizacionales que su trabajo ayuda a alcanzar					
		La capacitación que reciben se ajusta a lo que requieren para realizar sus funciones					
		La gerencia informa oportunamente el incumplimiento de normas					
		Ante errores se toman medidas correctivas con celeridad					
		Conoce las metas que debe alcanzar Usted en su trabajo					
Direccionamiento estratégico	Escala de dirección	El gerente general está comprometido con la mejora continua y el control interno					
		El gerente de su departamento está comprometido con el funcionamiento del sistema de control interno					
Evaluación del riesgo	Análisis y valoración de riesgos	Existen medidas para prevenir los riesgos en la empresa, antes que ocurran					
		Hay muchos problemas sorpresaivos en mi trabajo					
		Se evalúan los riesgos y se proponen acciones para reducirlos o eliminarlos					
		Se aplican medidas correctivas cuando se identifica un riesgo y se lo hace seguimiento					
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION							
Información y comunicación		Recibe oportunamente la información necesaria para realizar bien su trabajo					
		La comunicación en su departamento es excelente.					
		La comunicación en la empresa es excelente					
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN							
Supervisión y monitoreo	Autoevaluación	Considera que la autoevaluación de control es importante para cumplir sus funciones					
	Evaluación independiente	La empresa considera las propuestas que el personal realiza para mejorar la gestión					
Auditoría interna		Es de gran importancia evaluar el sistema de control interno					
		Se le informa las recomendaciones que la auditoría interna realiza respecto a su trabajo					
		Se implementan las recomendaciones que realiza la auditoría interna					
Auditoría interna		La auditoría interna mejora los resultados de su departamento					

Apéndice 4. Leyes

Ley Orgánica de Aduanas

Art. 4. Aduanas.- La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales. Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.

Art. 39.- Almacenamiento Temporal.- Las mercancías descargadas serán entregadas por el transportista a las bodegas de almacenamiento temporal dentro de las veinte y cuatro horas siguientes al descargue, bajo el control distrital, en espera de la declaración respectiva.

Las mercancías de exportación ingresarán al almacenamiento temporal cuando deban someterse al aforo físico, en aplicación del sistema aleatorio.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, previa suscripción del correspondiente contrato de concesión, autorizará el funcionamiento de las bodegas para el almacenamiento temporal de mercancías.

Art. 40.- Responsabilidades.- Los propietarios o concesionarios de bodegas destinadas al almacenamiento temporal de mercancías y depósitos aduaneros indemnizarán al dueño o consignatario por el valor equivalente a la pérdida o daño de ellos. Los propietarios o concesionarios serán responsables ante el fisco por el pago de los tributos correspondientes, excepto cuando concurren circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor aceptadas por la Administración Aduanera. La indemnización comprenderá el valor CIF o FOB de la mercancía, según se trate de importación o exportación, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

El dueño, consignatario o el consignante indemnizará por los daños y perjuicios causados en las bodegas, ya por la naturaleza o peligro de sus mercancías, por no haber manifestado estas condiciones en los documentos de embarque, o no haber expresamente informado de ellas a quienes tienen su custodia.

Ley de Modernización del Estado

Art. 41.- DELEGACION.- El Estado podrá delegar a empresas mixtas o privadas la prestación de los servicios públicos de agua potable, riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias, aeroportuarias y ferroviarias, servicio postal u otras de naturaleza similar. La participación de las empresas mixtas o privadas se hará mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual "o administrativa" de acuerdo con la ley. El Estado cumplirá con su obligación de atender la educación y la salud pública de los ecuatorianos conforme los mandatos de la Constitución y sin perjuicio de la actividad que, en dichas áreas, cumpla el sector privado. La exploración y explotación de los

recursos naturales no renovables cuya propiedad inalienable e imprescriptible pertenece al Estado, podrá hacerse a través de empresas públicas, mixtas o privadas.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tingo Gamarra Manuel Stalyn, con C.C: # 0924862428 autor del trabajo de titulación: *Evaluación del Sistema de Control Interno en la Gerencia Financiera de una Almacenera Temporal de Carga Aérea* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de noviembre de 2016

f. _____
Nombre: Tingo Gamarra Manuel Stalyn
C.C: 0924862428



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación del Sistema de Control Interno en la Gerencia Financiera de una Almacenera Temporal de Carga Aérea		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tingo Gamarra, Manuel Stalyn		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Salas, Laura Guadalupe Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de noviembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	125
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	AUDITORÍA, CONTROL INTERNO, ALMACENERA, COSO, RIESGO, FINANZAS.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El sistema de control interno permite a las organizaciones poder lograr sus objetivos estratégicos, asegurando la veracidad de sus datos, cuidando los recursos de la organización, previniendo errores, todo dentro del marco legal establecido. Esta investigación se la realizó en una almacenera temporal de carga de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de analizar la incidencia del control interno en la eficiencia de las actividades del área financiera. La evaluación del departamento financiero se realizó por medio del estándar COSO 2013 que establece cinco componentes los cuales tienen 17 principios para poder realizar la evaluación; se recolectaron los datos por medio de una investigación documental, encuestas al personal del departamento financiero y una entrevista a la gerencia general. Los resultados señalaron que el talento humano está administrado de forma deficiente ya que no existe seguimiento ni evaluación de los resultados de las capacitaciones y no existen políticas de incentivos y promociones, el estilo de dirección y el direccionamiento estratégico no han sido desarrollados correctamente, no existe el respaldo necesario para el Comité de Auditoría, no existen políticas para la prevención de riesgos, no existen procedimientos para solucionar errores en la producción de información contable, no existe una correcta comunicación dentro de la empresa, no existe un sistema de información gerencial para la toma de decisiones y no existen políticas de autoevaluación de los empleados. La propuesta se enfoca en corregir las deficiencias anteriormente descritas para poder mejorar la gestión del departamento financiero.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0999607406	E-mail: stalyntg@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	