PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA

PROYECTO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO FINANCIERO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MARCO COSO 2013 PARA EL ÁREA DE CONVENIOS EN LA EMPRESA PROVEFARMA

MAYRA VANESSA MAZA GUAMAN

DIRECTOR:
MGTR. MARIO FERNANDO GAMBOA RECALDE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS - CONTROL INTERNO Y GESTIÓN FINANCIERA

NOVIEMBRE-2025

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Mgtr. Gamboa Recalde Mario Fernando

LECTOR I:

Mgtr. Rubio Diaz Miriam Patricia

DEDICATORIA

Primero que nada, a Dios, por guiar mis pasos y darme la fuerza. Con todo mi amor, dedico este proyecto a las personas que lo hicieron posible, pues este logro es para todos ustedes.

A mi esposo, Carlos, y a mi hija, la pequeña Lucy, el motor constante y la razón principal
por la que cada esfuerzo valió la pena.

A mi familia, a mi madre, hermana y sobrina, quienes con su cariño y fe inquebrantables me dieron la fuerza para perseverar y no rendirme.

AGRADECIMIENTOS

A mi hermosa familia, por ser mi apoyo incondicional, mi motivación y la fuente de inspiración que me impulsó a seguir adelante.

A mi director, Mgtr. Fernando Gamboa, por su invaluable guía, su paciencia y por compartir sus conocimientos, los cuales fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo integrador.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a mis profesores, por la oportunidad de formarme en una institución de prestigio y por las lecciones que han marcado mi camino profesional.

Al equipo de Provefarma y al área de Convenios, por su colaboración y por facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Tablas y Figuras

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación propone un modelo de control interno financiero para el área de Convenios en la empresa Provefarma, con el objetivo de optimizar sus procesos y mitigar los riesgos inherentes a sus operaciones actuales.

El estudio se fundamenta en un diagnóstico exhaustivo que reveló la ausencia de un sistema centralizado para el Proceso de Captación y Aprobación de Convenios. La dependencia de medios de comunicación dispersos, como correos electrónicos y llamadas, dificulta el rastreo del historial de cada acuerdo. Esto no solo genera demoras operativas, sino que también resulta en una visión fragmentada que obstaculiza la toma de decisiones ágiles. Adicionalmente, se identificó que el Proceso de Gestión y Cálculo de Ingresos es altamente manual y propenso a errores, pues la consolidación de información en hojas de cálculo incrementa el riesgo de inconsistencias. El punto más crítico se encontró en el Proceso de Gestión y Aplicación de Rebates, cuya gestión completamente manual carece de criterios claros, impactando directamente en la rentabilidad y en la retención de clientes.

Para abordar estos desafíos, se propone un modelo de control interno basado en los cinco componentes del marco COSO 2013, adaptado específicamente a las necesidades de Provefarma. La propuesta se enfoca en fortalecer las actividades de control, la comunicación y la información para optimizar la eficiencia, la transparencia y la fiabilidad en cada uno de los procesos identificados.

Las conclusiones del estudio indican que la adopción de este modelo no solo reducirá los riesgos financieros, sino que también fortalecerá significativamente la estructura de control de la empresa. Se subraya que el monitoreo continuo y la evaluación periódica son pilares fundamentales para asegurar que el modelo se mantenga relevante y efectivo a largo plazo. Finalmente, se recomienda a Provefarma implementar la propuesta, capacitar a su personal y establecer mecanismos de supervisión para asegurar una gestión financiera sólida y transparente.

Palabras clave: control interno, modelo, gestión, financiero.

ABSTRACT

This document proposes a financial internal control model for the Agreements Department at Provefarma, with the goal of optimizing its processes and mitigating the risks inherent in its current operations.

The study is based on a comprehensive diagnosis that revealed the lack of a centralized system for the Agreement Capture and Approval Process. The reliance on scattered communication methods, such as emails and calls, makes it difficult to track the history of each agreement. This not only causes operational delays but also results in a fragmented view that hinders agile decision-making. Additionally, the Agreement Revenue Calculation and Management Process was found to be highly manual and error-prone, as consolidating information in spreadsheets increases the risk of inconsistencies. The most critical issue was in the Rebate Management and Application Process, where a completely manual approach without clear criteria directly impacts profitability and customer retention.

To address these challenges, we propose an internal control model based on the five components of the COSO 2013 framework, specifically adapted to Provefarma needs. The proposal focuses on strengthening control activities, communication, and information to optimize efficiency, transparency, and reliability in each identified process.

The study concludes that adopting this model will not only reduce financial risks but will also significantly strengthen the company's control structure. Continuous monitoring and periodic evaluation are highlighted as fundamental pillars to ensure the model remains relevant and effective in the long term. Finally, it is recommended that Provefarma implements the proposal, trains its staff, and establishes supervision mechanisms to ensure solid and transparent financial management.

Key Words: internal control, model, management, financial.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enmarca en el contexto de FEMSA Salud en Ecuador, una división estratégica de FEMSA Comercio (Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.), que se ha consolidado como un actor prominente y referente en el sector farmacéutico y de bienestar del país. A través de FEMSA Salud, su principal operación en Ecuador agrupa un portafolio diversificado de marcas de reconocido prestigio, incluyendo las cadenas de farmacias Fybeca y SanaSana, las tiendas de conveniencia OKI DOKI, y la distribuidora Provefarma. Es precisamente dentro de la estructura de Provefarma, y específicamente en la gestión administrativa de su área de Convenios, donde se focaliza la presente investigación, concentrando su análisis en los procesos internos que impactan directamente su desempeño financiero.

El área de Convenios de Provefarma, representa una participación de ventas hasta el año 2024 del 28% de los ingresos totales de la compañía, busca optimizar su rentabilidad y sostener su crecimiento. No obstante, este objetivo se ve limitado por problemas como la baja retención de clientes, la complejidad en la captación de nuevos convenios, una política de rebates ineficiente y la falta de oportunidad en la información financiera, impactando negativamente el margen de ganancia del área.

En consecuencia, el objetivo general de este estudio es proponer un modelo de control interno financiero basado en el Marco COSO 2013 para el área de Convenios de Provefarma. Se busca mejorar la gestión del control interno y optimizar la rentabilidad mediante la implementación de este modelo, incluyendo mecanismos de monitoreo para evaluar su eficacia y permitir la mejora continua de la gestión financiera del área. Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de fortalecer la gestión, optimizar procesos, mejorar la eficiencia y, en última instancia, aumentar la rentabilidad y la competitividad del área.

Metodológicamente, este estudio adoptará un enfoque de recolección de datos, utilizando múltiples técnicas que permitan obtener una visión integral de la situación actual del área de convenios. Para ello, se aplicarán entrevistas semiestructuradas y encuestas tipo Likert para evaluar percepciones del control interno al personal clave, revisión documental de registros y formatos internos, así como el análisis de una matriz

de riesgos construida con base en evidencias empíricas. Esta triangulación metodológica permitirá validar los hallazgos desde distintos ángulos y fortalecer la fundamentación del modelo propuesto.
El modelo se estructura en torno a los cinco componentes fundamentales del marco: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.

El contenido desarrolla en tres capítulos principales:
Capítulo I: Diagnóstico del control interno actual, en el que se analiza la situación real del área de convenios, identificando debilidades, riesgos y oportunidades de mejora.
Capítulo II: Diseño del modelo de control interno financiero, que plantea la aplicación del marco COSO 2013 a los procesos clave del área, integrando herramientas específicas de control.

Capítulo III: Propuesta de monitoreo, evaluación y mejora continua, orientado a establecer mecanismos de seguimiento, indicadores de desempeño y acciones correctivas sostenibles en el tiempo.

Se espera que este estudio proporcione un diagnóstico detallado de las deficiencias en el control interno actual, lo que facilitará la formulación de un modelo integral con actividades de control específicas, mejoras en la información y comunicación, y mecanismos de supervisión continua para asegurar su efectividad y adaptabilidad, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión interna de Provefarma y a la optimización de su rentabilidad.

1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTROL INTERNO ACTUAL DEL ÁREA DE CONVENIOS DE PROVEFARMA

1.1 Introducción al Diagnóstico

El área de Convenios de Provefarma es una unidad estratégica y comercial clave dentro de la compañía, dedicada a establecer y gestionar acuerdos comerciales especiales con entidades e instituciones, más allá de la venta directa al público en farmacias.

Su función principal se centra en el establecimiento de Acuerdos Estratégicos (Captación), negociar y formalizar "convenios" o contratos a largo plazo con diversos tipos de clientes. Estos pueden incluir:

- Empresas: Para ofrecer beneficios de salud a sus empleados (ej. descuentos en medicinas, programas de bienestar).
- Instituciones de salud: Clínicas, hospitales, centros médicos para el abastecimiento de medicamentos y productos farmacéuticos.
- Aseguradoras: Para la provisión de medicamentos a sus afiliados bajo condiciones específicas.
- Cajas de compensación o asociaciones: Para ofrecer programas de beneficios a sus miembros. La complejidad en la captación de nuevos convenios es uno de los desafíos clave que enfrenta esta área.

Gestión y Operación de Convenios Existentes:

- Administración de Condiciones Comerciales: Asegurar el cumplimiento de los términos y condiciones pactados en cada convenio, incluyendo precios, volúmenes, plazos de entrega y condiciones de pago.
- Generación y Cálculo de Ingresos: Monitorear y proyectar los ingresos derivados de estos acuerdos. Esto implica un control riguroso de las ventas generadas bajo cada convenio y la elaboración de proyecciones financieras. La Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio es uno de sus procesos financieros fundamentales.
- Aplicación de Beneficios (Rebates/Descuentos): Gestionar la aplicación de descuentos, rebates o bonificaciones acordadas con los clientes por volumen de

compra u otros criterios. La Gestión y Aplicación de Rebates es un proceso crítico en esta área, y su ineficiencia ha sido identificada como un problema.

- Atención y Retención de Clientes de Convenio: Mantener una relación cercana con las entidades convenidas, asegurando su satisfacción y renovando los acuerdos. La baja retención de clientes es otro de los problemas que enfrenta el área, lo que indica un desafío en la gestión de relaciones.

Para el análisis y proyección Financiera, proveer información relevante para la toma de decisiones, realizando seguimiento de la rentabilidad por convenio y aportando datos para la planificación estratégica de la empresa.

Actualmente tienen varios procesos que no son cumplidos de manera eficaz en su gestión financiera y control interno la falta de oportunidad en la información financiera es un reto que impacta su capacidad analítica. Para abordar estas problemáticas de manera efectiva y fundamentar el diseño de un modelo de control interno, resulta importante realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual. El objetivo principal de esta fase es analizar en detalle los procesos financieros y el sistema de control interno existente en el área de Convenios, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, riesgos inherentes y oportunidades de mejora. Este diagnóstico se centrará en los procesos clave relacionados con la gestión de ingresos, rebates y la información financiera asociada a los convenios. Para llevar a cabo este análisis, se empleará un enfoque descriptivo que involucrará la recopilación de información a través de entrevistas con el personal relevante, la revisión de la documentación interna y la observación directa de las operaciones. Los hallazgos de este diagnóstico, realizado considerando los principios del Marco COSO 2013, servirán como base para las secciones posteriores de este capítulo, donde se detallarán los procesos actuales, se evaluará el control interno existente y se identificarán los riesgos y oportunidades de mejora.

1.2 Descripción de los Procesos Financieros Actuales

La gestión financiera de los convenios constituye un conjunto de procesos interrelacionados, cruciales para la correcta contabilización, el análisis de rentabilidad y el seguimiento de los ingresos derivados de acuerdos comerciales. Mediante la recopilación de datos, la observación y la revisión documental, se describen los

procesos financieros que abarcan desde la aprobación inicial de los convenios, la gestión y el cálculo de los ingresos asociados, culminando en el análisis específico de los rebates otorgados. Este análisis sirve como base fundamental para la toma de decisiones comerciales y financieras.

A continuación, se detallan los procesos clave que conforman el panorama financiero actual en relación con los convenios:

1.2.1 Proceso Captación Inicial y Aprobación de Convenios

Este proceso describe el flujo operativo clave relacionado con la captación y aprobación de nuevos convenios, los cuales tienen un impacto directo en los resultados financieros de la empresa. El proceso se ilustra en la Figura 1: Diagrama de Flujo del Proceso de Captación y Aprobación de Convenios. Es a partir de este flujograma que se establece la secuencia de actividades, así como la identificación de los puntos críticos de riesgo.
Este proceso fundamental rige cómo la empresa identifica, evalúa y formaliza nuevos acuerdos con clientes o socios, desde el primer contacto hasta la activación del convenio.

a) Diagrama de Flujo del Proceso Captación Inicial y Aprobación de Convenios:

Responsable del Proceso: Área Comercial – Ejecutivo de Ventas

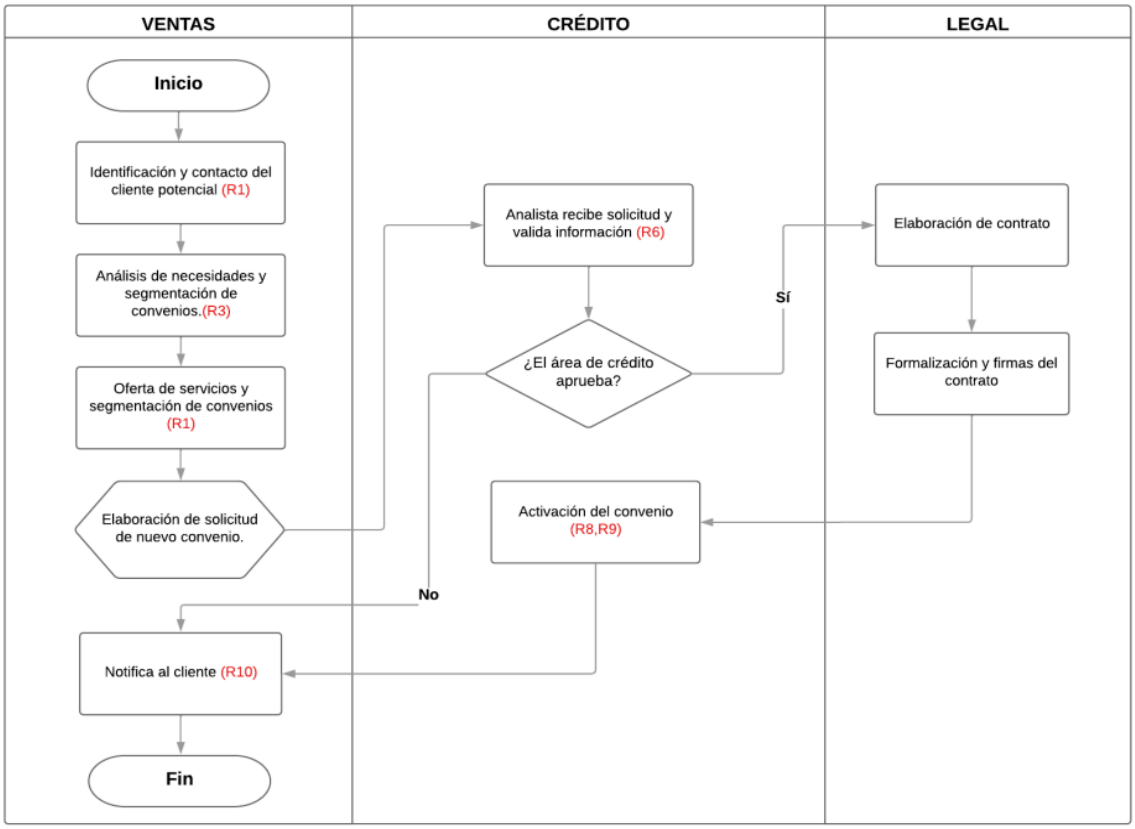


Figura 1.Diagrama de Flujo_Proceso de Captación y Aprobación de Convenios

Para efectos del presente estudio, se han resaltado en el diagrama los riesgos (identificados con R1, R3, R6, R9, R10), los cuales serán analizados en detalle en la sección "Matriz de Riesgos y Debilidades Identificados" (Tabla 7) y sintetizados en el "Resumen de Riesgos y Debilidades Clave por Componente COSO 2013".

a) Objetivo del Proceso:

El objetivo principal de este proceso es establecer y formalizar convenios financieramente viables, asegurando que se identifiquen las necesidades del cliente, se presente una oferta adecuada, se evalúe correctamente el riesgo crediticio y se obtengan las aprobaciones necesarias antes de la activación del acuerdo.

b) Roles Implicados:

Área Comercial / Ejecutivo de Ventas: Encargados de la identificación, contacto, análisis de necesidades, segmentación y elaboración de ofertas. También es el punto de contacto inicial para la solicitud de crédito y la notificación al cliente.

Área de Crédito: Responsable de evaluar, aprobar la solicitud de crédito del cliente y activación del convenio.

Área Legal: Involucrada en la formalización y firmas del contrato.

c) Descripción del diagrama de flujo de Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

Describe cómo la empresa aborda la adquisición de nuevos clientes y la formalización de convenios, involucrando a los departamentos de Ventas, Crédito y Legal.

Fase de Ventas: El proceso comienza con el departamento de Ventas. Se inicia con la identificación de clientes potenciales y el establecimiento del contacto inicial con ellos. Se procede a analizar las necesidades específicas del cliente y a segmentar el tipo de convenio que mejor se adapte a sus requerimientos y a la oferta de la empresa.

Con base en el análisis, se elabora y presenta una oferta de servicios personalizada, alineada con la segmentación definida para el cliente.

Una vez que el cliente acepta la oferta o muestra interés en avanzar, el departamento de Ventas elabora la solicitud formal para el nuevo convenio.

Fase de Crédito (Evaluación y Aprobación): Analista Recibe Solicitud y Valida Información. La solicitud de nuevo convenio es enviada al área de Crédito. Un analista de crédito recibe la solicitud y se encarga de validar toda la información proporcionada por el cliente y el departamento de Ventas.

¿El Área de Crédito Aprueba el Convenio? Se realiza una evaluación exhaustiva por parte del área de Crédito para determinar si el convenio es viable y si cumple con las políticas internas de la empresa.

NO: Si el área de Crédito no aprueba el convenio, la información se envía de vuelta al departamento de Ventas. El proceso continúa con la notificación al cliente (para informarle la no aprobación o explorar alternativas).

SÍ: Si el área de Crédito aprueba el convenio, el proceso avanza hacia la fase legal.

Fase Legal (Formalización): Una vez aprobado por Crédito, el departamento Legal se encarga de elaborar el contrato formal del convenio, asegurándose de que cumpla con todas las normativas y requisitos legales. Se procede a la formalización del contrato, lo que implica la revisión final y la obtención de las firmas correspondientes por parte de todas las partes involucradas.

Cierre del Proceso: Una vez que el contrato ha sido formalizado y firmado, el convenio se activa, lo que significa que entra en vigor y se pueden iniciar las operaciones o servicios acordados.

El departamento de Ventas (o la parte responsable designada) notifica formalmente al cliente sobre la activación del convenio.

Fin: Con la notificación al cliente y la activación del convenio, el proceso llega a su fin.

d) Observaciones de debilidades identificadas en el Proceso Actual:

- Contacto con clientes no calificados o de ofrecer servicios/convenios que no se ajustan a sus necesidades reales o a la política de la empresa.
- Análisis de necesidades incorrecto o incompleto, o de segmentar el convenio de manera inapropiada, lo que podría llevar a un servicio inadecuado o a términos no óptimos.
- Puede ocurrir que el analista de crédito no valide correctamente la información recibida (sea incompleta, errónea o falsa), o de que la evaluación se realice sin aplicar todos los criterios establecidos.
- Activación incorrecta del convenio (ej. términos no acordados, errores en la configuración del sistema, demoras en la activación).
- No comunicar internamente los detalles del convenio a todas las áreas involucradas (facturación, operaciones, soporte, etc.).
- Notificación tardía, incompleta o incorrecta al cliente sobre la aprobación/rechazo o activación de su convenio.

1.2.2 Proceso Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

Esta sección describe el proceso interno mediante el cual el área de Convenios planifica, calcula y monitorea los ingresos proyectados derivados de sus convenios. Este flujo de trabajo es crucial para la elaboración de presupuestos, la definición de metas comerciales y la evaluación del desempeño financiero del área de Convenios. En la la Figura 2. Se presenta el diagrama de Flujo del Proceso de Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio.

a) Diagrama de Flujo del Proceso Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio:

Responsable: Área Financiera - Analista Financiera

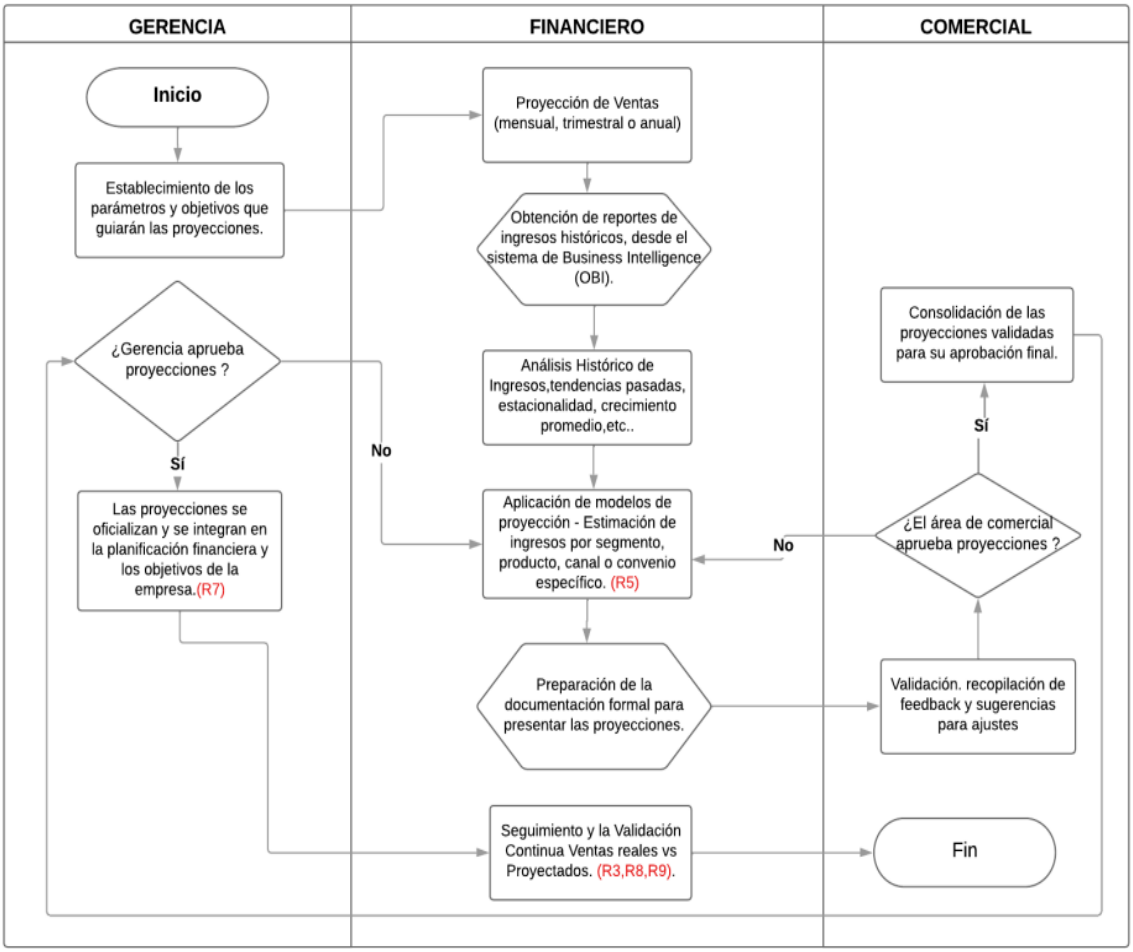


Figura 2.Diagrama de Flujo_Proceso Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

Al igual que en el proceso anterior, este flujograma es fundamental para comprender la secuencia de actividades y la identificación de los puntos críticos. Estos riesgos, resaltados en el diagrama (R3, R5, R7, R8, R9, etc.), serán detallados en la "Matriz de Riesgos y Debilidades Identificados" (Tabla 7) y sintetizados en el "Resumen de

Riesgos y Debilidades Clave por Componente COSO 2013", proporcionando así una base sólida para el análisis posterior.

b) Objetivo del Proceso:

El objetivo principal de este proceso es establecer proyecciones de ingresos mensuales y anuales para el área de Convenios, basándose en análisis históricos y metas comerciales. Además, busca asegurar el seguimiento y la validación de estas proyecciones para garantizar su cumplimiento y permitir la toma de decisiones estratégicas.

c) Roles Implicados:

Área Comercial: Valida la viabilidad de las proyecciones desde la perspectiva de ventas y mercado (incluyendo proyecciones de retención y objetivos de captación), y el seguimiento frente a estas metas.

Área Financiera: Genera las proyecciones iniciales, realiza análisis, cálculos, prepara la documentación y realiza seguimiento y validación continua.

Gerencia: Define objetivos, aprueba proyecciones y oficializa las proyecciones en la planificación.

d) Descripción del diagrama de flujo de Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

Fase Inicio y Establecimiento de la Estrategia (Gerencia): El proceso se activa por la Gerencia, generalmente al inicio de un nuevo ciclo de planificación (mensual, trimestral o anual), para establecer las expectativas de ingresos futuras. Define las directrices estratégicas, metas de crecimiento, prioridades de mercado, o cualquier otro objetivo cualitativo y cuantitativo que servirá como marco para la elaboración de las proyecciones financieras.

Fase Elaboración Técnica de las Proyecciones (Financiero): Financiero inicia el proceso de estimación de ventas e ingresos basándose en los objetivos de Gerencia, se extrae datos de ventas pasadas, contratos, convenios, clientes, estacionalidad, etc., del sistema OBI para tener una base cuantitativa.

Se analizan los datos históricos para identificar patrones, tendencias (crecimiento o decrecimiento), ciclos estacionales, comportamientos atípicos y factores que influyeron en el desempeño pasado.

Financiero utiliza los análisis históricos y los objetivos estratégicos para construir los modelos de proyección. Estos modelos generan las cifras estimadas de ingresos, desglosadas por las categorías relevantes (ej., tipo de convenio, línea de producto).

Implementación de modelos cuantitativos (regresión, series de tiempo, promedio móvil), consideración de supuestos económicos, estimación del impacto de nuevos proyectos o convenios.

Se compilan todos los datos, análisis, supuestos y cifras de proyección en un informe estructurado y claro, listo para ser revisado por el área Comercial y la Gerencia.

Fase Validación por el Área Comercial (Comercial): El informe de proyecciones es presentado al área Comercial, quienes lo revisan para evaluar su viabilidad y coherencia con la realidad del mercado, los planes de ventas actuales y futuros, y las capacidades del equipo comercial.

¿El área de comercial aprueba proyecciones?:
Si el área Comercial no aprueba las proyecciones tal como están, proporcionan comentarios detallados, justificaciones y sugerencias específicas para modificarlas, basándose en su conocimiento del terreno.

El proceso regresa a "Aplicación de modelos de proyección" en Financiero para incorporar los cambios y ajustar las cifras. Este ciclo se repite hasta que Comercial apruebe las proyecciones.

Si aprueba, Una vez que el área Comercial ha dado su visto bueno a las proyecciones (ya sea el borrador original o la versión ajustada), Financiero prepara el informe final consolidado para presentarlo a la alta Gerencia.

Fase Aprobación Gerencial y Oficialización (Gerencia): La Gerencia revisa el informe final de proyecciones, que ya cuenta con la validación de Comercial, y toma la decisión final de aprobación.

¿Gerencia aprueba proyecciones?
Si la Gerencia no aprueba las proyecciones, proporciona un feedback que puede implicar cambios estratégicos o ajustes más profundos.

El proceso regresa a "Aplicación de modelos de proyección" en Financiero. Esto asegura que cualquier objeción de Gerencia sea abordada en la raíz de la elaboración de las cifras, y probablemente implicará una nueva ronda de validación con Comercial.

Si aprueba, con la aprobación de la Gerencia, las proyecciones de ingresos se convierten en el objetivo oficial y se incorporan al presupuesto, planes operativos y objetivos de desempeño de la empresa.

Fase Seguimiento y Control Continuo (Financiero): Una vez que las proyecciones son oficiales, Financiero inicia una fase de monitoreo continuo. Esto implica comparar periódicamente (ej., mensual o trimestralmente) los ingresos reales obtenidos con las proyecciones aprobadas.

Fin: El proceso de control se mantiene activo y retroalimenta futuras proyecciones.

e) Observaciones de debilidades identificadas en el Proceso Actual:

- Validación y seguimiento ineficaz o tardío de las ventas reales frente a las proyectadas, lo que impide una toma de decisiones oportuna y la corrección de desviaciones significativas.
- Utilizar modelos de proyección inadecuados, desactualizados o con supuestos incorrectos, resultando en estimaciones de ingresos inexactas por segmento, producto, canal o convenio.
- Integración incorrecta o incompleta de las proyecciones aprobadas en la planificación financiera y los objetivos estratégicos de la empresa.
- No identificar o analizar adecuadamente las desviaciones significativas entre las ventas reales y las proyectadas.
- No tomar acciones correctivas o preventivas oportunas ante dichas desviaciones.

1.2.3 Proceso Gestión y Aplicación De Rebates

Este proceso detalla la metodología para la gestión, cálculo y aplicación de los rebates a sus clientes de convenio. La correcta administración de los rebates es vital para la contención de costos, la medición precisa de la rentabilidad por convenio y el

cumplimiento de los acuerdos comerciales. La Figura 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión y Aplicación de Rebates ilustra las etapas involucradas en este ciclo.

a) Diagrama de Flujo del Proceso Gestión y Aplicación De Rebates
Responsable: Ejecutivo Comercial

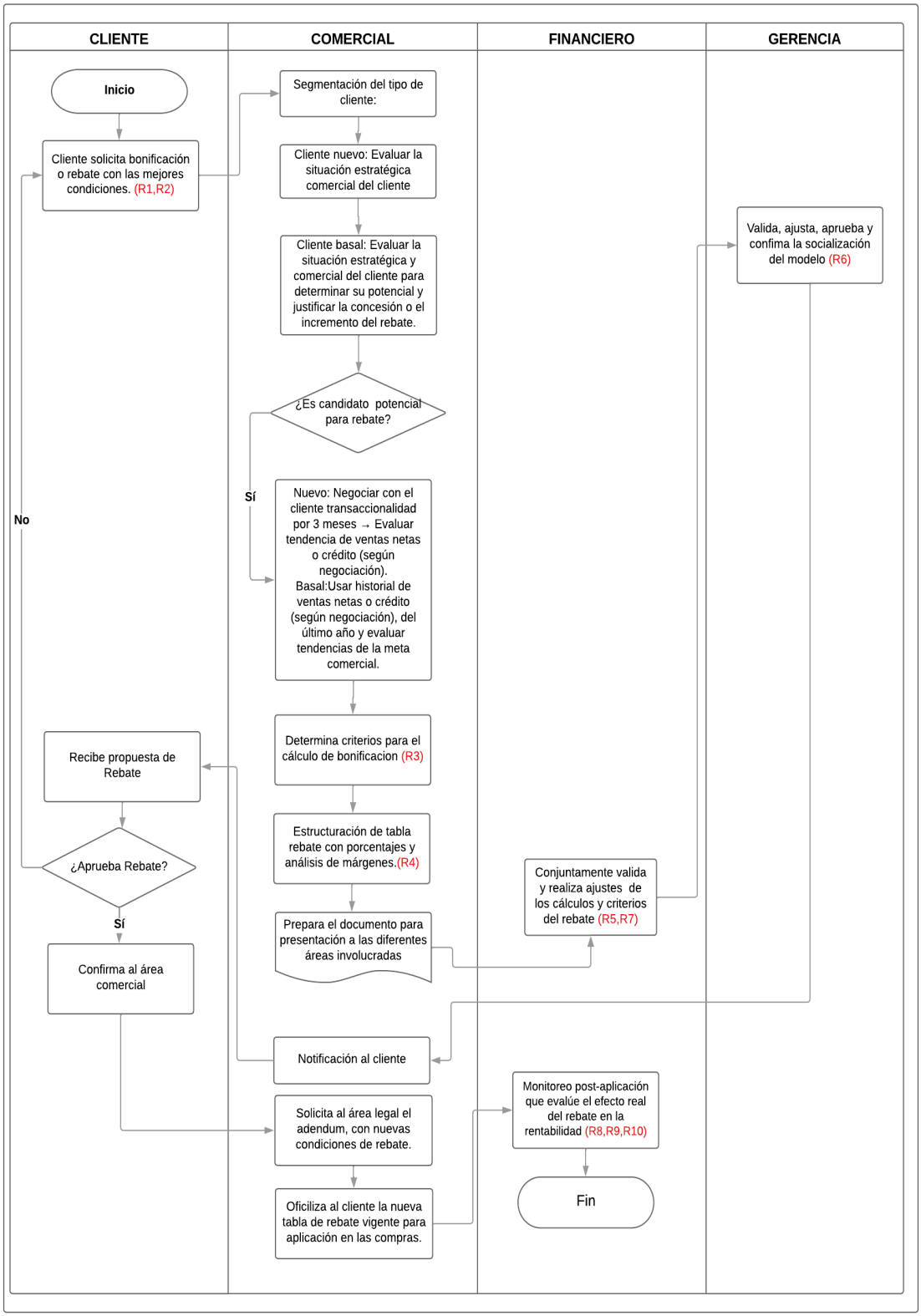


Figura 3.Diagrama de Flujo_Proceso Gestión y Aplicación de Rebates

Este flujograma es fundamental para comprender la secuencia de actividades y la identificación de los puntos críticos. Los riesgos, resaltados en el diagrama (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10), serán detallados en la "Matriz de Riesgos y Debilidades Identificados" (Tabla 7) y sintetizados en el "Resumen de Riesgos y Debilidades Clave por Componente COSO 2013", proporcionando así una base sólida para el análisis posterior.

b) Objetivo del Proceso:

El objetivo principal de este proceso es asegurar la correcta identificación, cálculo y aplicación de los rebates a los clientes elegibles, basándose en su consumo y las políticas comerciales establecidas. Asimismo, busca garantizar la aprobación interna de estos montos y el monitoreo de su impacto en la rentabilidad.

c) Roles Implicados:

Cliente: Inicia la solicitud y aprueba la propuesta final del rebate. Negocia las condiciones de este.

Comercial: Primer punto de contacto evalúa la elegibilidad del cliente y su estrategia comercial. Negocia y calcula la propuesta inicial del rebate, prepara la documentación interna y externa. Formaliza y oficializa la aplicación del rebate al cliente.

Financiero: Valida la viabilidad financiera y la exactitud de los cálculos del rebate, realiza ajustes necesarios y monitorea el impacto real del rebate en la rentabilidad de la empresa post-aplicación.

Gerencia: Revisa, ajusta y otorga la aprobación final del rebate. Confirma la implementación y comunicación del rebate.

d) Descripción del diagrama de flujo de Gestión y Aplicación de Rebates

Fase Inicio de la Solicitud y Evaluación Comercial Preliminar (Cliente / Comercial)

El cliente, proactivamente, contacta a la empresa al área comercial para explorar la posibilidad de obtener un rebate o bonificación, buscando las condiciones más favorables para él.

El área Comercial clasifica al cliente solicitante según su tipo (nuevo, basal, estratégico, alto volumen, etc.) para entender el contexto de la solicitud.

Si el cliente es nuevo, Comercial realiza un análisis más profundo para entender su potencial de negocio, su alineación estratégica y el valor a largo plazo que podría representar para la empresa, justificando una posible bonificación.
Si el cliente ya es parte de basal, Comercial evalúa su desempeño histórico, su potencial de crecimiento en consumo o servicios, y si una bonificación adicional podría incentivar un mayor volumen o lealtad.

¿Es candidato potencial para rebate?

Basado en la segmentación y la evaluación estratégica, Comercial determina si el cliente (nuevo o basal) es un candidato viable para una bonificación/rebate, según las políticas internas y el retorno esperado.

Flujo "No": Si NO es candidato, el proceso regresa a "Negociar con el cliente..." (Paso 7), lo que implica que no se le ofrecerá un rebate formalmente, o se le presentarán otras condiciones.

Fase Negociación y Cálculo Inicial (Comercial): Si el cliente es un candidato potencial (o si se ha negado el rebate directo), Comercial entra en una fase de negociación con el cliente, discutiendo los volúmenes de compra, las condiciones de servicio y cómo se alinearían con una posible bonificación.

Para fundamentar el cálculo del rebate, Comercial utiliza los datos históricos de ventas del cliente o las cifras proyectadas y negociadas, además de considerar las tendencias del mercado y los objetivos específicos de la meta comercial. Define los criterios específicos y la fórmula para calcular el monto o porcentaje del rebate, basándose en los datos de ventas, datos del cliente, la segmentación y las condiciones negociadas y organiza la propuesta de bonificación en un formato claro (tabla de bonificación), la formaliza como una propuesta para el cliente y realiza un análisis preliminar de cómo afectaría los márgenes de la empresa, compila toda la información relevante (propuesta, cálculos, justificación) en un documento listo para ser presentado a Financiero y Gerencia para su validación y aprobación interna.

Fase Validación Interna y Aprobación (Financiero / Gerencia): Financiero recibe la propuesta de Comercial y realiza una validación exhaustiva de los cálculos, los criterios aplicados y su impacto financiero en la rentabilidad de la empresa. Pueden realizar

ajustes si es necesario para asegurar la viabilidad económica y el cumplimiento de las políticas.
La Gerencia revisa la propuesta final de rebate (ya validada por Financiero), la ajusta si considera necesario, la aprueba formalmente y confirma cómo se comunicará o aplicará (socialización) al cliente y a las áreas internas.

Fase Formalización y Aplicación Externa (Comercial / Cliente): Comercial comunica al cliente la propuesta de rebate final aprobada por la Gerencia.

El cliente recibe la propuesta formal de la empresa, decide si acepta o no la propuesta.
Si el cliente NO aprueba, el proceso regresa a recibe propuesta de Rebate para reevaluar propuesta interna antes de volver a presentarse.

Si el cliente aprueba la propuesta, lo comunica formalmente al área Comercial.

Con la aprobación del cliente, Comercial inicia el proceso de formalización legal del acuerdo de rebate, solicitando un adendum al contrato existente o un nuevo contrato que contemple las condiciones acordadas.

Una vez formalizado legalmente, Comercial oficializa y comunica al cliente la nueva tabla de rebate que estará vigente, asegurando que el cliente comprenda cómo se aplicará el descuento en sus operaciones futuras.

Fase Monitoreo Post-Aplicación (Financiero): Tras la aplicación del rebate, Financiero realiza un seguimiento continuo para evaluar el impacto real de las bonificaciones en la rentabilidad de la empresa. Esto es crucial para validar si las expectativas se cumplen y para ajustar futuras políticas de rebate.

Fin: Concluye el ciclo de gestión de un rebate específico. El monitoreo es un proceso continuo que se realimenta en futuros ciclos de decisión.

e) Observaciones de debilidades identificadas en el Proceso Actual:

- Puede recibir solicitudes de bonificación o reevaluación de condiciones de clientes no elegibles o sin justificación comercial válida.
- Riesgo de una gestión ineficiente o tardía de estas solicitudes iniciales.
- Definir criterios de cálculo de bonificación subjetivos, inconsistentes o que no reflejan la rentabilidad real o la estrategia comercial de la empresa.

- Posibles errores en la estructuración de la tabla de rebate o en el análisis de márgenes, lo que podría llevar a cálculos incorrectos de las bonificaciones y afectar la rentabilidad.
- El área financiera podría no realizar una validación exhaustiva o independiente de los cálculos y criterios del rebate presentados por comercial.
- Desacuerdos o demoras significativas entre las áreas comercial y financiera para llegar a un consenso y realizar los ajustes necesarios.
- Podría la gerencia no validar adecuadamente el modelo de rebate, lo que resultaría en un modelo ineficaz, no estratégico o que genere efectos adversos una vez implementado.
- No contar con una herramienta o sistema que permita monitorear y evaluar de forma precisa el efecto real del rebate en la rentabilidad.
- Un monitoreo insuficiente o inconsistente de los rebates aplicados, lo que impide detectar desviaciones o fraudes.
- No tomar acciones correctivas o ajustar el modelo de rebate basándose en los resultados del monitoreo.

1.3 Evaluación del Control Interno Actual

Esta sección detalla el marco conceptual utilizado para la evaluación del control interno y los procedimientos metodológicos empleados para recopilar y analizar las percepciones de los colaboradores sobre dicho control.

1.3.1 Marco de Referencia para la Evaluación

La evaluación del control interno actual en el Área de Convenios de Provefarma se realizó tomando como base el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

(COSO, 2013) enfatiza que es un modelo globalmente reconocido que proporciona un enfoque integral para diseñar, implementar y evaluar la eficacia de los sistemas de control interno. Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La elección de este marco obedece a su reconocimiento global como el estándar de mayor aceptación para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control

interno en organizaciones de diversas industrias. COSO 2013 proporciona una estructura conceptual robusta que permite a las empresas establecer un control interno efectivo, adaptado a los cambios del entorno y a las necesidades específicas de cada entidad.

Este marco se fundamenta en cinco componentes interrelacionados que actúan de forma integrada para lograr los objetivos de la organización:

Figura 4. Componentes Marco COSO 2013
Fuente: (COSO, 2013)

a) Ambiente de Control: Conjunto de estándares, procesos y estructuras que constituyen la base para el desarrollo del control interno en toda la organización.

b) Evaluación de Riesgos: Proceso para la identificación y evaluación de riesgos relevantes para el logro de los objetivos.

c) Actividades de Control: Acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo.

d) Información y Comunicación: Proceso continuo de suministrar, compartir y obtener la información necesaria para soportar la función de control interno y su cumplimiento.

e) Actividades de Supervisión (Monitoreo): Evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando adecuadamente a lo largo del tiempo.

"Es responsabilidad de la administración y directivos establecer los objetivos antes de la implementación de un sistema de control interno con el fin de mitigar y controlar de manera adecuada los riesgos" (González, 2017, pág. 45).

1.3.2 Metodología de Evaluación

Para la evaluación del control interno, se empleó una metodología que incluyó la recolección de datos a través de una encuesta tipo Likert y su posterior análisis en una matriz de riesgos y confianza.

Diseño de la Evaluación: Se empleó un diseño de investigación no experimental, de corte transversal y descriptivo, centrado en la caracterización de las percepciones de los colaboradores.

Población y Muestra: La población de estudio estuvo constituida por el total de los colaboradores que interactúan directamente con los procesos de control interno financiero en el Área de Convenios de Provefarma, conformada por 25 personas. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia y de tipo intencional, compuesta por 10 colaboradores del área. La selección de estos participantes se basó en su conocimiento directo y experiencia con los procesos de control interno relevantes para sus respectivas funciones, asegurando que los informantes fueran fuentes directas en datos para los objetivos del estudio.

Tabla 1. Muestra

Cargo	Cantidad
Jefa Comercial	1
Ejecutivos de Ventas	6
Jefe Financiero	1
Analista Financiero	2
Total	10

Justificación de la Muestra: Dado el tamaño reducido y la especialización de la población objetivo, la determinación del tamaño de la muestra se justificó por la saturación teórica y de información, considerando que 10 participantes, estratégicamente seleccionados, eran suficientes para capturar la diversidad de percepciones relevantes dentro de este grupo altamente especializado y para identificar patrones recurrentes en las respuestas.

Instrumento de Recolección de Datos: El instrumento principal de recolección de datos fue una encuesta tipo Likert, diseñada específicamente para cuantificar la percepción de los colaboradores sobre la efectividad y presencia de los componentes

clave del control interno. Este instrumento estuvo compuesto por 25 preguntas, y su diseño se basó en los componentes del Marco COSO 2013. Los participantes respondieron utilizando una escala de 5 puntos:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Procedimiento de Recolección de Datos: La encuesta fue administrada de manera digital a través de Microsoft Forms. Este método garantizó la confidencialidad de las respuestas individuales y facilitó la recolección eficiente de los datos. Antes de iniciar la encuesta, se proporcionaron instrucciones claras a todos los participantes sobre el propósito del estudio, el manejo de la confidencialidad de sus respuestas y cómo utilizar la escala de Likert. A continuación, se detalla las respuestas obtenidas de esta encuesta, mostrando la valoración ponderada y calificación para resultados de la matriz de Confianza y Riesgo, continuando con la distribución de frecuencias para cada componente evaluado con su respectivo gráfico y análisis por componente.

Tabla 2. Matriz de Confianza y Riesgo

Rango Escala de 5 puntos		**Rango % de Cumplimiento**		**Nivel de Confianza**	**Rango % Nivel de Riesgo**		**Nivel de Riesgo**
1	1,99	20,00%	39,80%	Crítico - Muy Bajo	80,00%	60,20%	Riesgo Máximo - máxima prioridad
2	2,99	40,00%	59,80%	Deficiente – Bajo	60,00%	40,20%	Riesgo Alto - plan de acción correctivo
3	3,99	60,00%	79,80%	Aceptable - Medio	40,00%	20,20%	Riesgo Moderado - mejora continua
4	4,99	80,00%	99,80%	Bueno - Alto	20,00%	0,20%	Riesgo Bajo - Mantener y monitorear
5	5	100,00%	100,00%	Óptimo - Total	0,00%	0,00%	Riesgo Mínimo - Funcional

Fórmula nivel de confianza:

$$NC = \frac{\text{Ponderación}}{\text{Calificación máxima posible}} = Nivel\ de\ Confianza$$

Fórmula Riesgo de Control:

$$RC = 100\% - Nivel\ de\ Confianza$$

Tabla 3. Encuesta_Percepciones Ambiente de Control Interno

ENCUESTA BASADO EN COMPONENTES DE AMBIENTE DE CONTROL INTERNO							
Q#	**Componentes del Control Interno**	**Factores de Control Clave/Respuestas**	**1: Totalmente en desacuerdo**	**2: En desacuerdo**	**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**4: De acuerdo**	**5: Totalmente de acuerdo**
1	Ambiente de Control Ambiente de Control Ambiente de Control	¿Existe un código de conducta específico para el Área de Convenios que aborda claramente la integridad y los valores éticos?			7	3	
2		¿Se comunica y se capacita adecuadamente al personal sobre el código de conducta del Área de Convenios?			5	5	
3		¿Se aplican consistentemente los valores éticos en las decisiones y acciones relacionadas con los convenios?		1	1	8	
4		¿Existen canales confidenciales para que los empleados reporten posibles violaciones éticas o irregularidades?			6	4	
5		¿La Gerencia Comercial/Jefatura Comercial revisa periódicamente los informes de errores y ajustes para identificar áreas de mejora en los controles?		2	3	5	

Tabla 3. Continuación

6		¿La Gerencia Comercial realiza un seguimiento efectivo de la implementación de las mejoras al control interno en el Área de Convenios?		3	5	2	
7		¿Están claramente definidas las líneas de reporte y los niveles de autoridad dentro del Área de Convenios?	1		5	4	
8		¿Se segregan adecuadamente las funciones clave dentro del Área de Convenios para prevenir fraudes y errores?		2	2	6	
9		¿Los procesos de selección y contratación evalúan adecuadamente la competencia de los candidatos?		3	5	2	
10		¿Se proporciona capacitación continua al personal para mantener y mejorar sus competencias?		3	1	6	
11		¿La evaluación del desempeño incluye la evaluación de la competencia y el cumplimiento de las responsabilidades de control interno?		3	3	4	

Tabla 3. Continuación

Ponderación	1	17	43	49	1
Calificación	1	34	129	196	1

Ponderación total= 110
Calificación total =360

Tabla 4. Nivel de Riesgo y Confianza Control Interno

Ambiente de Control Interno	
Nivel de Confianza	Calificación Total/ Ponderación Total
Calificación Total	360
Ponderación Total	110
Nivel de Confianza	3,27
% Nivel de Confianza	3,27/5=**65,45%**
Nivel de Riesgo	100%-NC
Nivel de Riesgo	**34,55%**

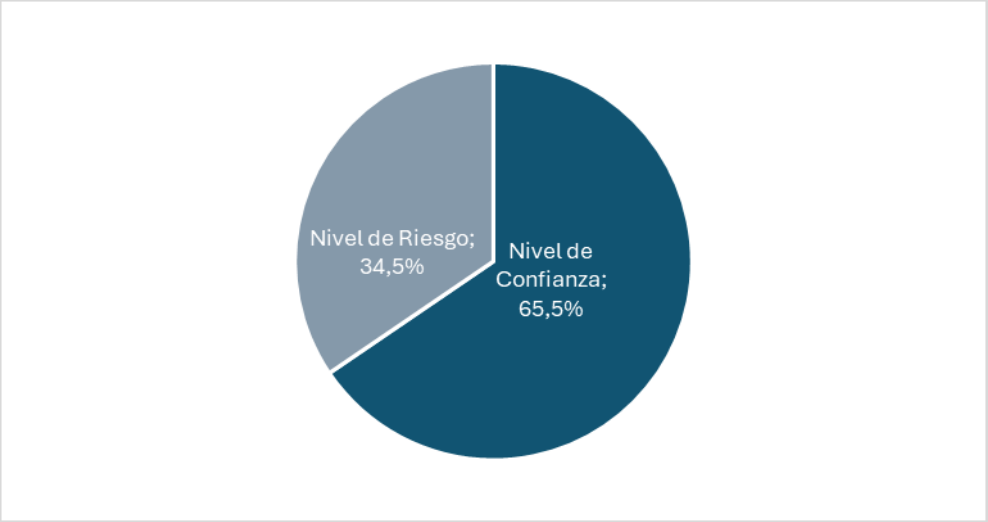


Figura 5.Nivel de confianza y riesgo de Control Interno

El análisis global del componente "Ambiente de Control" revela que, en términos generales, la percepción es positiva, pero no óptima. Los resultados indican un nivel de confianza global del 65.5%, lo que clasifica el control como "Aceptable - Medio" en la matriz de confianza. Esto sugiere que las políticas y estructuras básicas de control están en su lugar, lo cual es una fortaleza. Sin embargo, el nivel de riesgo asociado del 34.6% indica que persisten vulnerabilidades moderadas, lo que podría afectar la eficacia de los controles.

En conclusión, la organización no enfrenta un riesgo inminente y crítico en este componente, pero tampoco puede ser complaciente. La percepción de un riesgo moderado demuestra que hay una brecha entre la teoría (las políticas) y la práctica (su aplicación en el día a día).

Tabla 5. Encuesta_Percepciones Evaluación de Riesgos

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "PROVEFARMA"							
Q #	**Componentes del Control Interno**	**Factores de Control Clave/Respuestas**	**1: Totalmente en desacuerdo**	**2: En desacuerdo**	**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**4: De acuerdo**	**5: Totalmente de acuerdo**
12	Evaluación de Riesgos	¿El proceso de aprobación de convenios asegura que la información se cargue o actualice automáticamente en el Maestro de Convenios?		2	1	7	
Ponderación			0	2	1	7	0
Calificación			0	4	3	28	0

Ponderación total = 10

Calificación total = 35

Tabla 6. Nivel de Confianza y Riesgo_Evaluación de Riesgos

Evaluación de Riesgos	
Nivel de Confianza	Calificación Total/ Ponderación Total
Calificación Total	35
Ponderación Total	10
Nivel de Confianza	3,5
% Nivel de Confianza	3,5/5=**70%**
Nivel de Riesgo	100%-NC
Nivel de Riesgo	**30%**

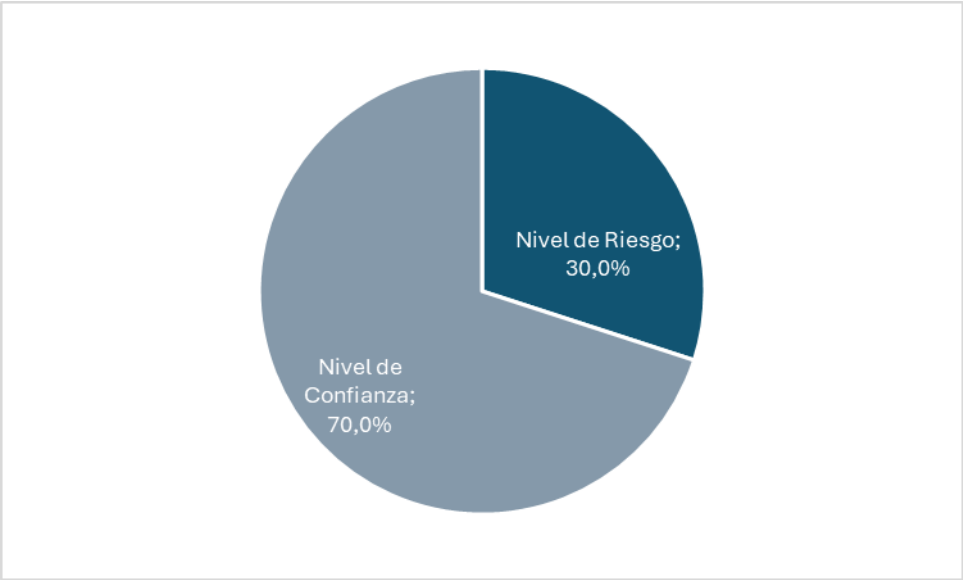


Figura 6.Nivel de Confianza y Riesgo_Evaluación de Riesgo

El componente de Evaluación de Riesgos demuestra un desempeño sólido, con un nivel de confianza global del 70% rango de confianza "Buena - Alta". Esto valida que la organización cuenta con mecanismos efectivos para identificar y analizar los riesgos inherentes a sus operaciones.

La principal fortaleza de este componente es la percepción de que los procesos de evaluación de riesgos son consistentes y confiables. Esto se refleja en el bajo porcentaje de riesgo, lo que indica un fuerte consenso sobre la eficacia de los controles.

Aunque el desempeño es fuerte, un riesgo del 30% Bajo Nivel de Riesgo, sugiere que aún hay espacio para la mejora continua. Las recomendaciones deben centrarse en mantener y monitorear el componente, asegurando que los controles sigan siendo efectivos a medida que cambian los riesgos del entorno.

Tabla 7. Encuesta_Percepciones Actividades de Control

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "PROVEFARMA"							
Q#	**Componentes del Control Interno**	**Factores de Control Clave/Respuestas**	**1: Totalmente en desacuerdo**	**2: En desacuerdo**	**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**4: De acuerdo**	**5: Totalmente de acuerdo**
13	Actividades de Control Actividades	¿Las capacitaciones sobre las políticas de aprobación son efectivas para asegurar su comprensión y aplicación ética?			4	6	
14		¿Las guías y ayudas visuales sobre los criterios de aprobación promueven la toma de decisiones éticas?			4	6	
15		¿Están claramente definidas las responsabilidades para la realización del proceso de conciliación de ingresos y rebates?		4	2	4	
16		¿El personal encargado de la extracción de datos del sistema Oracle BI tiene las habilidades y conocimientos necesarios?		2	4	4	
7		¿El personal responsable del cálculo de metas y rebates tiene acceso a la documentación y recursos necesarios para realizar sus tareas correctamente?	1	2	4	3	

Tabla 7. Continuación

18	Actividades de Control Actividades Control	¿El personal que realiza la revisión de utilidad por producto tiene las herramientas y la capacitación adecuada?	1	5	3	1	
19		¿El proceso de revisión independiente de los cálculos de metas asegura la rendición de cuentas por la exactitud de estos?		2	4	4	
20		¿Los controles de validación en el sistema de ventas aseguran la rendición de cuentas por la aplicación correcta de descuentos y rebates?		2	5	3	
Ponderación			2	17	30	31	0
Calificación			2	34	90	124	0

Ponderación Total= 80

Calificación Total=250

Tabla 8. Nivel de Confianza y Riesgo_Actividades de Control

Evaluación de Riesgos	
Nivel de Confianza	Calificación Total/ Ponderación Total
Calificación Total	250
Ponderación Total	80
Nivel de Confianza	3,13
%Nivel de Confianza	3,15/5=**62,6%**
Nivel de Riesgo	1-NC
%Nivel de Riesgo	**37,4%**

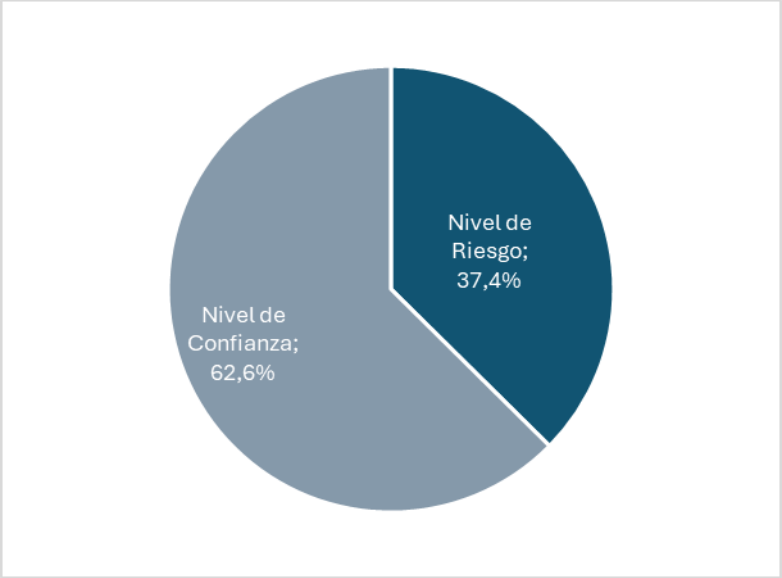


Figura 7.Nivel de Confianza y Riesgo_Actividades de Control

El componente de Actividades de Control demuestra un desempeño sólido y funcional. Un 62.6% de Nivel de Confianza sitúa el componente en un rango de "Aceptable - Medio" en la matriz de confianza. Esto indica que los controles clave están operando, y la percepción general del personal sobre su eficacia es positiva. Aunque existe un riesgo, este se mantiene en un nivel moderado (37.4%), lo cual no representa una falla crítica.

El 37.4% de riesgo no debe ser ignorado. Se recomienda un monitoreo cercano en las áreas donde se identifiquen inconsistencias en las respuestas o desviaciones estándar altas, para asegurar que no se deterioren.

Tabla 9. Encuesta_Percepciones Información y Comunicación

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "PROVEFARMA"							
Q#	**Componentes del Control Interno**	**Factores de Control Clave/Respuestas**	**1: Totalmente en desacuerdo**	**2: En desacuerdo**	**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**4: De acuerdo**	**5: Totalmente de acuerdo**
21	Información y Comunicación	¿Se comunican claramente las responsabilidades de rendición de cuentas a todo el personal del Área de Convenios?	1	2	3	3	1

Tabla 9. Encuesta

22	Información y Comunicación	¿El proceso de validación de datos antes de la generación de informes asigna claramente la responsabilidad por la exactitud de la información?		3	4	3	
23		¿El sistema de seguimiento de errores y ajustes permite medir la rendición de cuentas por la gestión y resolución de estos?		3	5	2	
Ponderación			1	8	12	8	1
Calificación			1	16	36	32	5

Ponderación total= 30

Calificación total= 90

Tabla 10. Nivel de Confianza y Riesgo_Actividades de Control

Evaluación de Riesgos	
Nivel de Confianza	Calificación Total/ Ponderación Total
Calificación Total	30
Ponderación Total	90
Nivel de Confianza	3
% Nivel de Confianza	3/5= **60%**
Nivel de Riesgo	100%-NC
Nivel de Riesgo	**40%**

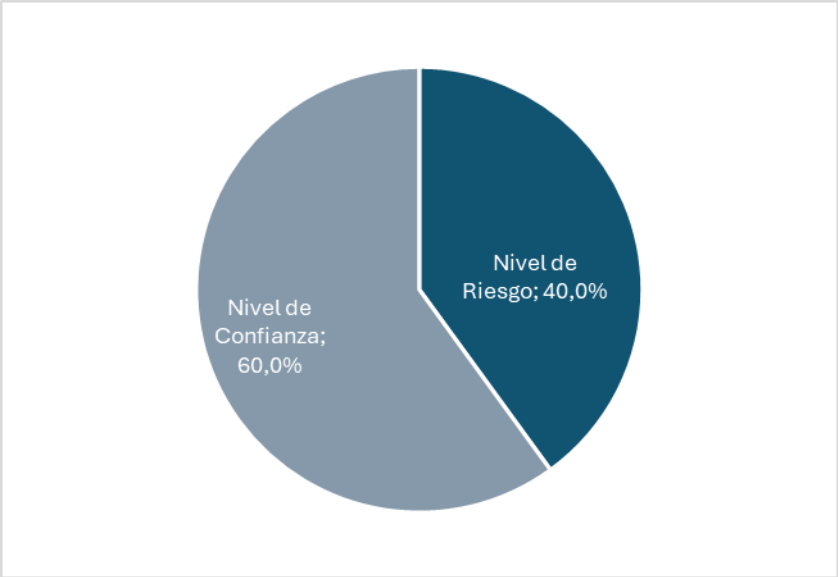


Figura 8.Nivel de Confianza y Riesgo_Información y Comunicación

El análisis del componente de "Información y Comunicación" revela que, en términos generales, su desempeño es aceptable. El 60% de Nivel de Confianza sitúa el componente en un rango de "Aceptable - Medio" en la matriz, lo que sugiere que los procesos de comunicación y validación de datos son percibidos como funcionales. Sin embargo, el 40% de Nivel de Riesgo asociado indica que hay un riesgo moderado de que la información no se transmita de manera efectiva o de que haya fallas en la rendición de cuentas.

Esto demuestra que, si bien la organización tiene canales de comunicación establecidos, estos no son totalmente sólidos, lo que podría llevar a malentendidos o errores en el reporte de información crucial.

Tabla 11. Encuesta_Percepciones Actividades de Supervisión (Monitoreo)

ENCUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "PROVEFARMA"							
Q#	**Componentes del Control Interno**	**Factores de Control Clave/Respuestas**	**1: Totalmente en desacuerdo**	**2: En desacuerdo**	**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**4: De acuerdo**	**5: Totalmente de acuerdo**
24	Actividades de Supervisión (Monitoreo)	¿Están claramente definidas las responsabilidades para el registro, seguimiento y resolución de errores y ajustes?		3	4	3	
25		¿Se definen claramente los requisitos de competencia para cada rol dentro del Área de Convenios?		2	3	5	
Ponderación			0	5	7	8	0
Calificación			0	10	21	32	0

Ponderación total= 20

Calificación total = 63

Tabla 12. Nivel de Confianza y Riesgo_ Actividades de Supervisión (Monitoreo)

Actividades de Supervisión (Monitoreo)	
Nivel de Confianza	Calificación Total/ Ponderación Total
Calificación Total	63
Ponderación Total	20
Nivel de Confianza	3,15
% Nivel de Confianza	3,15/5=**63%**
Nivel de Riesgo	100%-NC
Nivel de Riesgo	**37%**

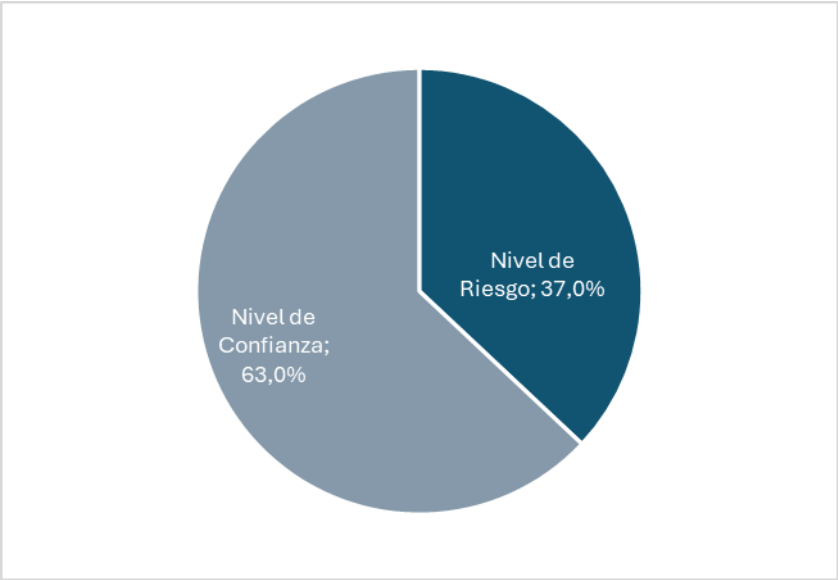


Figura 9.Nivel de Confianza y Riesgo_Información y Comunicación

El análisis del componente de "Actividades de Supervisión (Monitoreo)" revela un desempeño aceptable, con un nivel de confianza del 63% y un nivel de riesgo del 37%. Esto indica que los controles de supervisión son percibidos como funcionales y en su mayoría efectivos, lo que genera una confianza razonable en la capacidad de la organización para monitorear sus procesos y detectar errores. El riesgo del 37% no es crítico, pero sugiere que existen oportunidades de mejora para fortalecer aún más las actividades de supervisión.

En general, este componente se percibe de manera similar al de "Información y Comunicación", donde las bases están bien establecidas, pero no se alcanza un nivel de excelencia. Se recomienda una revisión y comunicación más clara de las responsabilidades de cada rol.

1.3.3 Análisis de Resultados: Identificación de Riesgos y Debilidades

La identificación de riesgos y debilidades se realizó a través de un análisis integral que combinó múltiples fuentes de información:

Descripción de Procesos Financieros (Sección 1.2) se examinaron los procesos detallados para detectar puntos de quiebre, cuellos de botella o actividades que, por naturaleza, conllevan un mayor riesgo si no están adecuadamente controladas.

Para evaluar la percepción del control interno en la empresa, se aplicó una encuesta tipo Likert (Sección 1.3.2) que incluyó preguntas clave sobre los procesos de supervisión.

Los resultados de esta encuesta se analizaron por cada componente de control, permitiendo una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades. La ponderación de las respuestas se utilizó para calcular una calificación total, la cual fue la base de nuestra matriz de confianza y riesgo. Este análisis nos proporcionó una visión clara del nivel de confianza y riesgo asociado a cada componente, identificando las áreas con mayor riesgo que requieren atención prioritaria y la implementación de acciones correctivas.

1.3.4 Matriz de Riesgos y Debilidades Identificados

Para una identificación, clasificación y análisis estructurado de los riesgos y debilidades, se construyó una matriz de riesgos. Esta herramienta permitió detallar cada riesgo, su debilidad asociada en el control interno, el componente COSO 2013 afectado, y una valoración preliminar de su impacto y probabilidad detallando su estructura a continuación:

Escala de Probabilidad (1 a 5):

1: Raro: Muy improbable, ocurre rara vez o nunca.
2: Improbable: Podría ocurrir, pero no es frecuente.
3: Posible: Ocurre ocasionalmente, podría esperarse.
4: Probable: Ocurre con frecuencia, muy probable.
5: Casi Seguro: Ocurre casi siempre o es inevitable.

Escala de Impacto (1 a 5):

1: Insignificante: Consecuencias mínimas, fácilmente manejables.
2: Menor: Poco impacto, fácilmente corregible.
3: Moderado: Impacto significativo, requiere atención, podría tener costos.
4: Mayor: Impacto grave, podría afectar objetivos clave, costos considerables, requiere acciones urgentes.
5: Grave: Impacto severo, paraliza operaciones, pérdidas financieras sustanciales, daño reputacional grave.

La Puntuación de Riesgo se calculó multiplicando el valor de la Probabilidad por el Impacto (P x I), obteniendo una puntuación que varía de 1 a 25.

Con base en esta puntuación, se asignó un Nivel de Riesgo cualitativo para facilitar la priorización:

1-5: Riesgo Bajo

6-10: Riesgo Medio

11-15: Riesgo Alto

16-25: Riesgo Crítico/Extremo

Cada riesgo identificado en la matriz está directamente respaldado por las conclusiones de la encuesta Likert y el análisis de procesos, asegurando una justificación clara y basada en evidencia.

Tabla 13. Identificación de Riesgos y Debilidades_ Matriz de Riesgos

N.º	Componente COSO 2013	Riesgo identificado	Proceso afectado	Causa raíz	Consecuencia	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	P x I	Nivel de Riesgo	Controles existentes	Recomendación
1	Ambiente de Control	Comportamiento de principios éticos que guíen las negociaciones de convenios.	Captación / Rebates	Falta de lineamientos claros y supervisión específica en negociaciones	Riesgo de decisiones no éticas y pérdida de confianza	4	4	16	Crítico	Código de ética general	Establecer protocolos específicos para negociaciones éticas y supervisión activa
2	Ambiente de Control	Canales poco confiables para la denuncia de irregularidades.	Todos los procesos	Ausencia de mecanismos de denuncia confidenciales	Baja detección de fraudes o conductas indebidas	4	4	16	Crítico	Política general sin canales definidos	Implementar y comunicar canales de denuncia confidenciales
3	Evaluación de Riesgos	Insuficiente Evaluación Proactiva de Riesgos de Fraude en Procesos Clave	Captación / Ingresos / Rebates	Ausencia de herramientas sistemáticas de identificación de riesgos	Exposición a fraudes con impacto financiero y reputacional	4	5	20	Crítico	Revisión reactiva de incidentes	Diseñar e implementar un sistema de gestión de riesgos proactivo
4	Actividades de Control	Riesgo de manipulación de datos en aplicación de rebates	Rebates	Falta de segregación de funciones y controles de acceso	Pagos indebidos y afectación a la rentabilidad	4	5	20	Crítico	Revisión manual eventual	Implementar segregación estricta y control de accesos a sistemas de rebates

Tabla 13. Continuación

5	Actividades de Control	Errores significativos en gestión de ingresos por fallos en carga de datos	Ingresos	Fallos en validación de datos y controles en ingreso de información	Cálculos incorrectos y distorsión de resultados financieros	4	4	16	Crítico	Supervisión eventual de datos	Automatizar validaciones y revisiones de consistencia en los ingresos
6	Actividades de Control	Inconsistencia en autorización de convenios	Captación	Criterios no estandarizados y falta de seguimiento	Aprobaciones erróneas que comprometen condiciones contractuales	3	4	12	Alto	Revisión puntual sin criterios definidos	Estandarizar criterios y seguimiento formal de autorizaciones
7	Información y Comunicación	Descentralización en la información financiera.	Todos los procesos	Información extemporánea o cruzada.	Toma de decisiones incorrectas o tardías	4	4	16	Crítico	Reportes mensuales sin automatización	Metodología estandarizada
8	Información y Comunicación	El control interno del área no es robusto, recurrente aparición de errores y falencias en los procesos clave	Captación / Ingresos / Rebates	Desconocimiento del personal sobre su rol en los controles	Controles inefectivos y baja eficiencia operativa	3	3	9	Medio	Manual general sin difusión efectiva	Comunicar funciones de control con claridad y capacitaciones continuas
	Supervisión (Monitoreo)	Falta de claridad definida en su ejecución y sumado a la no estandarización de las tareas asignadas a varias personas, comprometen proceso.	Todos los procesos	Roles difusos y falta de responsables asignados	Persistencia de errores sin corrección efectiva	3	4	12	Alto	Responsables no formalizados	Asignar responsables de monitoreo y formalizar procedimientos de corrección

Tabla 13. Continuación

10	Supervisión (Monitoreo)	Falta de seguimiento efectivo a hallazgos de auditoría	Todos los procesos	No se ejecutan planes de acción tras auditorías	Riesgos no corregidos que se repiten con el tiempo	3	4	12	Alto	Auditorías sin seguimiento formal	Implementar comité de seguimiento de hallazgos con reportes periódicos

1.3.5 Mapa de Calor De los Riesgos Identificados

Para visualizar la severidad y la prioridad de los riesgos identificados, se construyó esta tabla. Reflejando la probabilidad de ocurrencia de un riesgo frente a su impacto potencial, permitiendo identificar rápidamente los riesgos de mayor criticidad para el Área de Convenios.

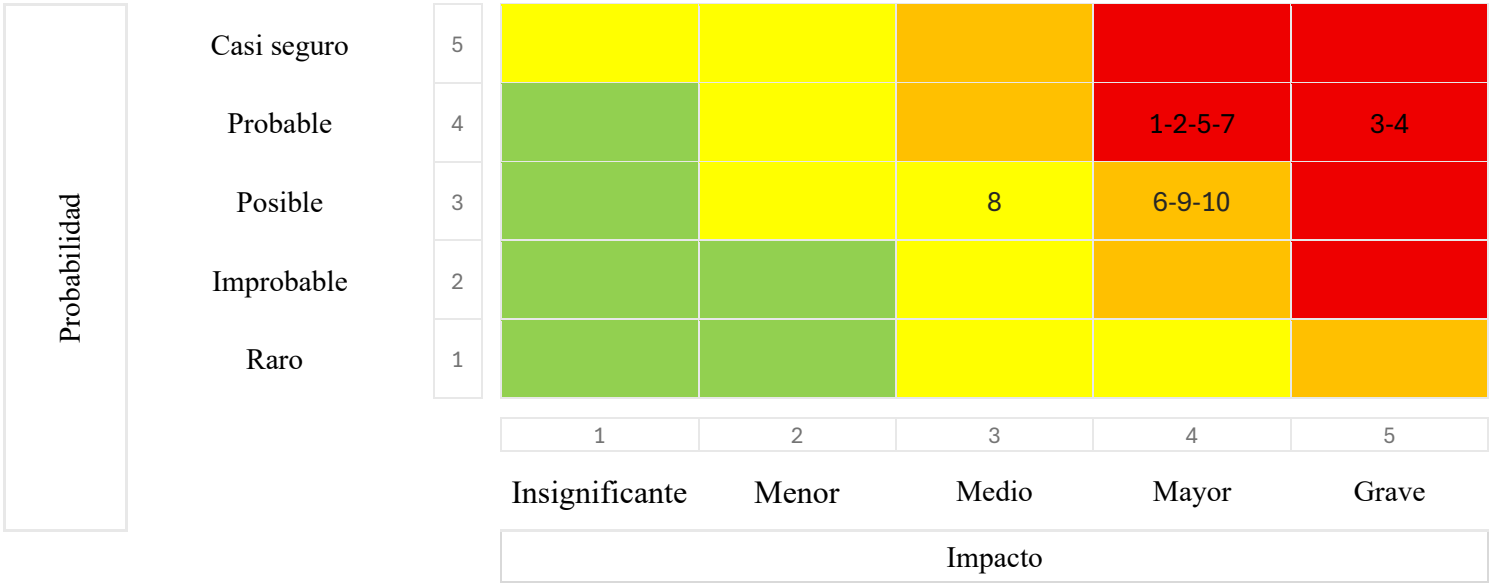


Figura 10. Mapa de Calor

1.3.5.1 Análisis del mapa de calor

El mapa de calor de la Figura 5, derivado de la valoración de los riesgos en la Tabla 5, revela que la mayoría de los riesgos críticos para el Área de Convenios se concentran en las zonas de alto impacto y probabilidad. Específicamente, los riesgos clasificados como "Críticos" (identificados con los números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 en la matriz) se sitúan en cuadrantes de alta prioridad. Estos riesgos se caracterizan por tener un impacto "Mayor" o "Catastrófico" y una probabilidad de ocurrencia que va desde "Ocurre Ocasionalmente" hasta "Ocurre con Frecuencia".

1.3.6 Resumen de Riesgos y Debilidades Clave por Componente COSO 2013

Siguiendo la metodología establecida en el Manual de Gestión de Riesgos Empresariales, y a partir del análisis detallado de la Matriz de Riesgos (Tabla 5) y la Matriz de la clasificación del nivel de Riesgos Identificados (Figura 5), se profundiza a continuación en las debilidades más relevantes identificadas en el control interno. Estas debilidades se han organizado según los componentes del Marco COSO 2013, vinculando directamente los riesgos identificados con las fallas de control interno y proporcionando una visión integral de la situación actual.

1.3.6.1 Debilidades en el Componente Ambiente de Control:

Riesgo 1: Altas presiones a los ejecutivos comerciales para el cumplimiento de presupuestos de ventas, puede causar que los ejecutivos realicen ofertas o compromisos que no puedan ser sostenibles en la etapa inicial, generando afectaciones en la etapa final de regularización de contrato, lo que repercute negativamente en las ventas.

Propietario del Riesgo: Gerencia Comercial – Financiero.

Fuentes de Riesgo:

- Altas presiones a los ejecutivos comerciales para el cumplimiento de presupuestos de ventas.
- Realización de ofrecimientos o promesas no sostenibles/irrealizables durante la fase de negociación inicial y regularización del contrato.
- Ausencia o debilidad de un marco ético o políticas claras que guíen estrictamente las negociaciones de convenios.

- Impacto negativo en el volumen de ventas efectivo y la facturación, al perderse oportunidades o deshacerse acuerdos en la fase final.

Categoría de Riesgo: Ético

Probabilidad: Según la clasificación del riesgo, se considera Probable al no haber guías ni supervisión.

Consecuencia: Según la clasificación del riesgo, se considera "Mayor" resultando en pérdidas de clientes.

Evaluación del Riesgo:

Controles actuales: Existe un Código de Ética general, pero no se especifican guías para negociaciones, revisiones de contratos centradas en términos comerciales, no en principios éticos y no hay capacitación específica en ética para ejecutivos de ventas.

Propietario del Control: Recursos Humanos, para nueva propuesta del código de ética, Gerencia Comercial para revisión de propuestas y contratos.

Evaluación de Riesgos Actuales:

Probabilidad: Continúa siendo probable al no haber buenos controles internos. **Consecuencia:** Los controles continúan siendo débiles, el impacto podría seguir siendo mayor.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "mayor", según la ilustración 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo Identificado.

Riesgo 2: La existencia de canales de denuncia de irregularidades son percibidos como poco confiables o inseguros desanima al personal de reportar actos ilícitos, faltas éticas o debilidades de control observadas. Esto inhibe la detección temprana y corrección de problemas en todos los procesos financieros y operativos de la empresa, exponiendo a la organización a un aumento en la materialización de fraudes, incumplimientos y pérdidas no identificadas, afectando su reputación, situación financiera y cumplimiento normativo.

Propietario del Riesgo: RRHH

Fuentes de Riesgo:

- Percepción de represalias o falta de confidencialidad/anonimato al denunciar.
- Irregularidades (fraude, incumplimiento normativo, conflictos de interés, comportamientos antiéticos) no son reportadas.
- Aumento en el tiempo de detección de irregularidades, permitiendo que estas crezcan en magnitud y consecuencias.

Categoría de Riesgo: Normativa/ Fraude.

Probabilidad: Si no hay canales confiables, la probabilidad de no detección temprana de irregularidades es "Probable", según los resultados de la matriz de clasificación del riesgo.

Consecuencia: Un fraude no detectado a tiempo puede tener una consecuencia "Mayor" por pérdidas financieras sustanciales, daño reputacional severo e implicaciones legales.

Evaluación del Riesgo:

Controles actuales: Contacto celular, no existen canales formales de denuncia confidencial, Comunicación esporádica sobre ética sin énfasis en denuncia.

Propietario del Control: RRHH.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son muy débiles, la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son muy débiles, la consecuencia residual podría seguir siendo alta.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

1.3.6.2 Debilidades en el Componente Evaluación de Riesgos:

Riesgo 3: La limitada evaluación proactiva y sistemática de los riesgos de fraude, especialmente en los procesos clave, impide la identificación temprana de vulnerabilidades, por la falta de herramientas estandarizadas para la identificación de riesgos, lo que incrementa la probabilidad de que eventos fraudulentos se materialicen, resultando en pérdidas financieras y distorsión en la información contable.

Propietario del Riesgo: Auditoría Interna

Fuentes de Riesgo:

- Ausencia de una metodología formal, sistemática y periódica para la evaluación de riesgos de fraude adaptada a las particularidades de los procesos de convenios, captación, ingresos y rebates.
- No existe una identificación temprana de vulnerabilidades materializándose en actos de fraude como manipulación de datos de ingresos en rebates, simulación o alteración de convenios,) sin haber sido anticipados.

Categoría de Riesgo: Fraude

Probabilidad: Si no se evalúa proactivamente, la probabilidad de exposición a fraude significativo podría ser "Probable".

Consecuencia: Un evento de fraude no anticipado podría tener una consecuencia "Grave" pérdidas financieras masivas, impacto reputacional severo e implicaciones legales.

Controles Actuales: Auditorías financieras anuales (no específicas de fraude proactivo), Revisiones contables rutinarias (sin enfoque en patrones de fraude) y no existen programas específicos de evaluación de riesgos de fraude.

Propietario del Control: Finanzas, Auditoría interna.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: La probabilidad residual podría seguir siendo alta al no haber controles suficientes.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo Grave.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "grave", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

1.3.6.3 Debilidades en el componente Actividades de Control

Riesgo 4: El proceso de cálculo y gestión de rebates, al operar bajo un esquema manual y con supervisión insuficiente, lo que propiciaría en la ocurrencia de errores y la posible manipulación indebida de los datos. Consecuentemente, se eleva la probabilidad de la materialización de pagos incorrectos o excesivos, lo que podría traducirse en pérdidas financieras directas y un impacto negativo significativo en la rentabilidad de la empresa.

Propietario del Riesgo: Gerencia Comercial / Contabilidad

Fuentes de Riesgo:

- Gestión manual del cálculo y procesamiento de datos en el proceso de rebates.
- Supervisión inadecuada o insuficiente sobre las actividades de cálculo y procesamiento de rebates.

Categoría de Riesgo: Financiero / Fraude / Operacional.

Probabilidad: Si no hay segregación ni controles de acceso, la probabilidad de manipulación podría ser "Probable".

Consecuencia: Pagos indebidos significativos y la afectación a la rentabilidad podrían tener una consecuencia "Grave".

Controles actuales: Hojas de Excel para su cálculo y conciliaciones manuales esporádicas sin validación cruzada, aprobado por jefatura comercial.

Propietario del Control: Comercial

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Si los controles son débiles o inexistentes (como sugiere el riesgo), la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Si los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo grave.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "grave", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

Riesgo 5: La integridad de los ingresos se vería comprometida por inexactitudes diarias debido a ajustes o errores en la carga de información, sumado a la debilidad en los controles de ingreso de datos. Esta situación, que requiere un monitoreo constante, podría generar proyecciones comerciales poco asertivas que socavan la confianza en las estrategias comerciales y la toma de decisiones gerenciales.

Propietario del Control: Finanzas

Fuentes de Riesgo:

- Debilidad en los controles de ingreso de información y carga de datos en los sistemas de registro de ingresos.
- Falta de un monitoreo constante y efectivo de la integridad y exactitud de los datos de ingresos diarios.

Categoría de Riesgo: Financiero / Operacional / Control Interno.

Probabilidad: Si no hay conciliación ni supervisión, la probabilidad de errores significativos es "Probable"

Consecuencia: Distorsiones de resultados financieros que afectan la toma de decisiones y credibilidad podrían tener una consecuencia "Mayor".

Controles actuales: Conciliaciones manuales esporádicas y sin doble revisión, Supervisión de resultados solo al final del periodo sin seguimiento continuo, sistemas de registro de datos que no permiten validación automática.

Propietario del Control: Finanzas y Legal.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son débiles (como sugiere el riesgo), la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo Mayor.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

Riesgo 6: La variabilidad en los procedimientos para la captación y aprobación de nuevos convenios podrían ser autorizados sin seguir criterios uniformes o un proceso de verificación adecuado, esta situación resultaría en la generación de condiciones contractuales desfavorables o errores, lo que impacta negativamente la rentabilidad debido a las condiciones contractuales.

Propietario del Riesgo: Jefatura Comercial

Fuentes de Riesgo:

- Ausencia de un proceso estandarizado formal y documentado para la captación y aprobación de nuevos convenios, incluyendo criterios específicos.
- Proceso de verificación inadecuado o inexistente de las condiciones de los convenios antes de su aprobación final.

Categoría de Riesgo: Gerencial / Financiero.

Probabilidad: Si no hay criterios ni supervisión, la probabilidad de inconsistencia es "Posible".

Consecuencia: Condiciones contractuales desfavorables que impacten la rentabilidad podrían tener una consecuencia "Mayor".

Controles actuales: Uso de un formato de convenio no estandarizado, revisión legal de convenios no validados a profundidad, no hay un comité formal de aprobación de convenios.

Propietario del Control: Gerencia Comercial.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son débiles (como sugiere el riesgo), la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo mayor.

Calificación: El riesgo se clasifica como 3, con una probabilidad "posible" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

1.3.6.4 Debilidades en el Componente Información y Comunicación:

Riesgo 7: La generación y manejo descentralizado de información financiera clave para el análisis de desempeño (como proyecciones, márgenes y rebates), al ser manejada directamente por ejecutivos comerciales sin una metodología estandarizada, genera datos inconsistentes y una visión limitada. Esto impide que el área financiera acceda a información clara y oportuna, socavando la fiabilidad necesaria para la toma de decisiones estratégicas y operativas acertadas.

Fuentes de Riesgo:

- Descentralización de la función de generación de reportes e información financiera de desempeño, asignada a roles operativos/comerciales en lugar de financieros.
- Ausencia de una metodología y criterios estandarizados para la generación y consolidación de proyecciones, márgenes y datos de rebates.

Categoría de Riesgo: Operacional / Financiero

Probabilidad: La generación de información financiera es descentralizada y no estandarizada, lo que inherentemente aumenta la probabilidad de inconsistencias y errores "Probable".

Consecuencia: Afecta directamente uno de los principios clave del control interno (Información y Comunicación), comprometiendo la fiabilidad de todos los reportes de desempeño, lo cual es crítico para la dirección de la empresa. "Mayor".

Controles actuales: Validación extemporánea de financiero, ajustes en el transcurso del tiempo creando doble proceso.

Propietario del Control: Financiero.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son débiles o no abordan las causas raíz, la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo significativo.

Calificación: El riesgo se clasifica como 4, con una probabilidad "probable" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

Riesgo 8: El sistema de control interno del área presenta desafíos que se manifiestan en la recurrente aparición de errores y falencias en los procesos clave, impactando la eficiencia y efectividad operativa, esta situación es impulsada por la ausencia de funciones detalladas y una comunicación ineficaz, sumada al desconocimiento del personal sobre su rol en los controles, conllevando a que los problemas solo se detectan y corrigen de forma reactiva, una vez que el daño ya se ha materializado, generando reprocesos, correcciones y problemas no anticipados.

Propietario del Riesgo: Gerencia General / Alta Gerencia

Fuentes de Riesgo:

- Recurrente aparición de errores y falencias en los procesos operativos y de control clave, no operan de manera efectiva, permitiendo que problemas o irregularidades escalen, siendo la **comunicación ineficaz** sobre políticas, procedimientos y la importancia de los controles.

Categoría de Riesgo: Operacional / Control Interno.

Probabilidad: Si no hay comunicación ni descripciones claras, la probabilidad es "Posible".

Consecuencia: Vacíos en la supervisión, duplicidades, ineficiencias o la no detección de errores podrían tener una consecuencia "Media".

Controles actuales: Manuales de procedimientos generales (pero sin detalle de control por rol), reuniones de equipo sin acta o asignación explícita de responsabilidades de control y entrenamiento esporádico sin énfasis en responsabilidades de control.

Propietario del Control: Jefes de Áreas.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son débiles o no abordan las causas raíz, la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo medio.

Calificación: El riesgo se clasifica como 3, con una probabilidad "posible" y un impacto "medio", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

1.3.6.5 Debilidades en el Componente Actividades de Supervisión (Monitoreo):

Riesgo 9: La estructura de las responsabilidades de supervisión y monitoreo en procesos clave, caracterizada por una ejecución sin claridad definida y la ausencia de estandarización en tareas asignadas a múltiples personas, compromete la integridad operativa, esta situación facilita la persistencia y recurrencia de errores en los procesos operativos y financieros, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la fiabilidad de los resultados del área de convenios.

Propietario del Riesgo: Gerencia General

Fuentes de Riesgo:

- Falta de claridad y definición formal de las responsabilidades de supervisión y monitoreo en los procesos clave.
- Ausencia de estandarización en la asignación y ejecución de tareas de supervisión cuando estas son compartidas o realizadas por varias personas.

Categoría de Riesgo: Operacional / Control Interno.

Probabilidad: Si los roles no están definidos, la probabilidad de ambigüedad es "Posible".

Consecuencia: Errores persistentes, ineficiencias operativas, o la imposibilidad de aprender y mejorar podrían tener una consecuencia "Mayor".

Controles actuales: Asignaciones verbales de tareas post-error (sin formalización), Reuniones de seguimiento de proyectos (pero sin foco específico en responsabilidades de corrección de errores), Descripciones de puestos genéricas que no detallan responsabilidades de control.

Propietario del Control: Jefes de áreas.

Evaluación de Riesgos Actual:

Probabilidad: Los controles son débiles o no abordan la causa raíz de la falta de claridad, la probabilidad residual podría seguir siendo alta.

Consecuencia: Los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo mayor.

Calificación: El riesgo se clasifica como 3, con una probabilidad "posible" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

Riesgo 10: El sistema de auditoría interna de la organización, aunque se presente a nivel general, requiere fortalecimiento en el seguimiento de sus hallazgos y recomendaciones, particularmente en los procesos clave, esta situación permite que las debilidades de control interno y los riesgos identificados persistan en el tiempo, impidiendo la mejora continua del sistema de control y exponiendo a la empresa a la materialización recurrente de problemas financieros, operativos y de cumplimiento.

Propietario del Riesgo: Gerencia General

Fuentes de Riesgo:

- Asignación de responsabilidades poco claras o inexistentes para el monitoreo y la verificación de las acciones correctivas.
- Las debilidades de control interno y los riesgos previamente identificados por las auditorías no son corregidos o se cierran sin una verificación adecuada de su efectividad, persistiendo en el tiempo.

Categoría de Riesgo: Control Interno / Operacional / Cumplimiento.

Probabilidad: Si no hay seguimiento, la probabilidad de que los hallazgos persistan es "Probable".

Consecuencia: La persistencia de riesgos, incumplimientos y daño reputacional podría tener una consecuencia "Mayor".

Controles actuales: Reportes de auditoría generados, pero sin un proceso de gestión de acciones, Reuniones de revisión de auditoría esporádicas sin seguimiento formal de acuerdos, Responsabilidades sin un propietario claro de las acciones correctivas.

Propietario del Riesgo: Auditoría Interna, Gerencia General.

Probabilidad: Si los controles son débiles o no abordan la causa raíz de la falta de seguimiento, la probabilidad residual podría seguir siendo alta

Consecuencia: Si los controles son insuficientes, el impacto residual podría seguir siendo significativo.

Calificación: El riesgo se clasifica como 3, con una probabilidad "posible" y un impacto "mayor", según el Apéndice 5 de la Matriz de Clasificación del Nivel de Riesgo.

2. DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO FINANCIERO PARA EL ÁREA DE CONVENIOS DE PROVEFARMA BASADO EN COSO 2013

2.1 Introducción al Modelo Propuesto

Este capítulo se centra en el diseño de un modelo de control interno financiero que aborda las debilidades y los riesgos de alto impacto identificados en el Área de Convenios. Partiendo del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, el presente diseño se basa en los principios del marco COSO 2013, con el fin de proponer un sistema de control más robusto y eficaz. Se detallan los nuevos controles propuestos para cada componente, se presentan flujogramas que visualizan la mejora de los procesos y se demuestra el impacto positivo del modelo mediante una matriz de riesgo y su correspondiente mapa de calor.

2.2 Propuesta de Controles por Componente del Marco COSO 2013

Con base en las deficiencias y riesgos detallados en el Capítulo 1, esta sección tiene como propósito presentar el diseño de un modelo de control interno financiero para el Área de Convenios de Provefarma. Este modelo se fundamenta en los componentes clave del Marco COSO 2013, que son el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo (o Supervisión).

Cada uno de estos componentes no opera de forma aislada, sino que se integran para formar un sistema cohesivo y eficaz. A través de la aplicación de sus principios, el modelo propuesto busca mitigar las debilidades específicas identificadas en los procesos de captación, gestión de ingresos y aplicación de rebates.

A continuación, se detallará la forma en que cada componente del Marco COSO 2013 se aplicará de manera práctica y estratégica para fortalecer los controles internos de la empresa, fomentar una cultura de responsabilidad y reducir los riesgos financieros.

2.3 Componente 1: Ambiente de Control

El ambiente de control es el soporte organizacional donde se describen los procedimientos y políticas que reflejan la cultura de la entidad a través de códigos de autorregulación y normativas internas en materia de ética y valores (Provasi, 2015).

Siendo así el Ambiente de Control es el cimiento de cualquier modelo de control interno, ya que establece la base para la disciplina, la cultura y la estructura de una organización.

Con base en las deficiencias identificadas en el Capítulo 1, la propuesta se centra en fortalecer este componente mediante la aplicación de los principios del marco COSO 2013, buscando crear un entorno que fomente la responsabilidad, la transparencia y la ética en el Área de Convenios de Provefarma.

2.3.1. Propuesta Componente Ambiente de Control

Riesgo Identificado	Control Actual	Control Propuesto	Principio COSO 2013 Aplicable	Impacto Esperado
Riesgo 1: Altas presiones para el cumplimiento de presupuestos, que causan ofertas insostenibles y afectan las ventas.	Existe un Código de Ética general, pero no hay guías específicas ni capacitación para negociaciones.	**Control 1:** Creación de un manual de conducta y políticas específicas para negociaciones, con capacitación obligatoria en ética para ejecutivos comerciales.	**Principio 1:** La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	Se reduce la probabilidad de que se hagan promesas irrealizables, lo que mejora la sostenibilidad de los convenios y la efectividad de las ventas. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio".
Riesgo 2: Los canales de denuncia son percibidos como poco confiables, lo que desanima a reportar irregularidades.	El contacto es a través de celular y la comunicación es esporádica. No hay canales formales o anónimos de denuncia.	**Control 2:** Implementación de un canal de denuncias formal, seguro, confidencial y anónimo, con un protocolo de seguimiento y protección para los denunciantes.	**Principio 5:** La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a personas competentes.	Se fortalece la confianza del personal para reportar irregularidades, permitiendo la detección de fraudes, faltas éticas y debilidades de control. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio".

Tabla 14. Propuesta_ Ambiente de Control

Al implementar estas mejoras, la organización no solo estará corrigiendo debilidades específicas, sino que también estará construyendo una base cultural sólida que facilita la operación de los demás componentes del sistema de control interno. El resultado esperado es una reducción de la probabilidad y el impacto de los riesgos, lo que mejorará la credibilidad del área y el bienestar financiero de Provefarma.

2.4 Componente 2: Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es un paso previo a la definición y aplicación de los controles que permiten salvaguardar los recursos de la empresa y tomar los riesgos como una oportunidad de potenciar su desempeño y lograr los objetivos estratégicos, operativos y financieros requeridos (Provasi, 2015).

A través de la matriz de riesgos realizado en el análisis diagnóstico previo evidenció que la organización carece de una metodología proactiva y sistemática para la identificación y evaluación de los riesgos, especialmente los relacionados con el fraude. Esta debilidad en el componente de Evaluación de Riesgos expone a la empresa a vulnerabilidades que pueden resultar en pérdidas financieras y una toma de decisiones ineficaz (COSO, 2013). Por consiguiente, esta sección presenta la propuesta de implementar un proceso formal y continuo que permitirá identificar, analizar y mitigar los riesgos de manera oportuna, fortaleciendo así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

2.4.1 Propuesta Componente Evaluación de Riesgos

Tabla 15. Propuesta_ Evaluación de Riesgos

Riesgo Identificado	Control Actual	Control Propuesto	Principio COSO Aplicable	Impacto Esperado
Riesgo 3: Limitada evaluación proactiva y sistemática de los riesgos de fraude.	Solo existen auditorías financieras anuales y revisiones contables, sin un enfoque específico en la prevención de fraude.	**Control 3:** Desarrollo e implementación de una metodología formal y periódica para la evaluación de riesgos de fraude, adaptada a los procesos de convenios.	**Principio 7:** La organización identifica y analiza los riesgos como base para gestionar cómo deben ser administrados.	Se incrementa la capacidad de la empresa para identificar de manera temprana las vulnerabilidades, reduciendo la probabilidad de fraudes. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio".

La propuesta, anclada en el Principio 7 de COSO 2013, busca transformar esta debilidad en una fortaleza. Al implementar una metodología formal y periódica de evaluación de riesgos de fraude, Provefarma no solo podrá identificar vulnerabilidades tempranamente, sino que también estará mejor preparada para anticiparse a los eventos fraudulentos antes de que se materialicen. Esto no solo mitiga las pérdidas financieras y el daño reputacional, sino que también genera una cultura de conciencia de riesgo en toda la organización, un elemento crucial para un sistema de control interno efectivo. El impacto esperado es una reducción significativa de la probabilidad y la gravedad del riesgo de fraude, llevando su calificación a un nivel más aceptable.

2.4.2 Matriz de Riesgos Propuesta de Control Interno

La presente matriz representa el pilar central de la propuesta de este trabajo de titulación, ya que transforma el diagnóstico de debilidades en una herramienta de gestión proactiva. Esta matriz es un modelo dinámico que ilustra cómo la implementación del sistema de control interno propuesto, anclado en los principios del marco COSO 2013, mitigará significativamente los riesgos identificados en el Capítulo 1.

Está estructurada para mostrar una comparación clara entre el riesgo actual y el riesgo residual. Se detallan las calificaciones de probabilidad y consecuencia de los riesgos con los controles existente y se contrasta directamente con la nueva calificación que se espera obtener tras la implementación de los controles propuestos. Cada acción de control está directamente vinculada a un principio de COSO, lo que proporciona una justificación teórica y técnica sólida a las recomendaciones.

Consiste en la evidencia visual y cuantitativa de que el modelo de control interno propuesto no solo identifica los problemas, sino que ofrece una solución viable y efectiva para reducir la exposición de la empresa a riesgos operacionales, financieros y de fraude.

Tabla 16. Matriz de Riesgos Propuesta

Componente COSO 2013	Riesgo Identificado	Probabilidad Actual	Consecuencia Actual	Calificación Actual	Control Propuesto	Probabilidad Residual	Consecuencia Residual	Calificación Residual	Principio COSO 2013 Aplicable
Ambiente de Control	**Riesgo 1:** Altas presiones a ejecutivos comerciales que causan ofertas insostenibles.	Probable	Mayor	4	**Control 1:** Manual de Conducta y políticas para negociaciones. Capacitación obligatoria en ética de negocios.	Posible	Menor	2	**Principio 1:** La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
Ambiente de Control	**Riesgo 2:** Canales de denuncia de irregularidades percibidos como poco confiables.	Probable	Mayor	4	**Control 2:** Implementación de un canal de denuncias formal, anónimo y confidencial.	Posible	Medio	2	**Principio 5:** Atrae, desarrolla y retiene a personas competentes, fortaleciendo la cultura de transparencia.
Evaluación de Riesgos	**Riesgo 3:** Limitada evaluación proactiva y sistemática de los riesgos de fraude.	Probable	Grave	4	**Control 3:** Desarrollo de una metodología formal y periódica para la evaluación de riesgos de fraude.	Posible	Medio	2	Principio 7: Identifica los riesgos a la consecución de sus objetivos y los gestiona proactivamente.

Tabla 16. Continuación

Actividades de Control	**Riesgo 4:** Cálculo y gestión de rebates manual, propiciando errores y manipulación.	Probable	Grave	4	**Control 4:** Sistema automatizado para el cálculo y gestión de rebates, con validaciones automáticas.	Improbable	Menor	1	Principio 11: Selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar los objetivos.
Actividades de Control	**Riesgo 5:** Inexactitudes diarias en los ingresos por debilidad en los controles de ingreso de datos.	Probable	Mayor	4	**Control 5:** Doble verificación de la información y monitoreo constante de los datos.	Posible	Menor	2	Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control para mitigar riesgos.
Actividades de Control	**Riesgo 6:** Variabilidad en los procedimientos para la captación y aprobación de convenios.	Posible	Mayor	3	**Control 6:** Estandarización de un formato de convenio y creación de un comité formal de aprobación.	Improbable	Menor	1	Principio 12: Implementa actividades de control a través de políticas que establecen qué es esperado.
Información y Comunicación	**Riesgo 7:** Generación y manejo de información financiera descentralizada.	Probable	Mayor	4	**Control 7:** Centralización de la información en el área financiera y creación de una metodología estandarizada.	Posible	Menor	2	Principio 13: Obtiene y utiliza información relevante y de calidad.

Tabla 16. Continuación

Información y Comunicación	**Riesgo 8:** Comunicación ineficaz sobre el rol en los controles.	Posible	Media	3	**Control 8:** Detallar las responsabilidades de control en los manuales de procedimientos y en las descripciones de puestos.	Improbable	Insignificante	1	Principio 14: Comunica internamente la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.
Información y Comunicación	**Riesgo 9:** Falta de claridad en las responsabilidades de supervisión y monitoreo.	Posible	Mayor	3	Control 9: Formalización de las responsabilidades de supervisión y estandarización de un proceso de seguimiento de errores.	Improbable	Menor	1	Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar el funcionamiento de los controles.
Información y Comunicación	**Riesgo 10**: Débil seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.	Probable	Mayor	4	Control 10: Creación de un sistema de gestión de hallazgos que asigne propietarios y fechas límite para su seguimiento.	Posible	Menor	2	Principio 17: Evalúa y comunica las deficiencias de control de manera oportuna a los responsables.

2.5.4 Propuesta Mapa de Calor

Esta matriz no solo identifica los puntos débiles, sino que también ofrece una hoja de ruta clara para fortalecer el control interno de la empresa, reduciendo su vulnerabilidad y sentando las bases para una operación más eficiente, segura y confiable, cuantifica la mejora muestra cómo los riesgos bajan de una calificación alta (como 4) a una mucho más baja (2 o 1), proponiendo acciones concretas.

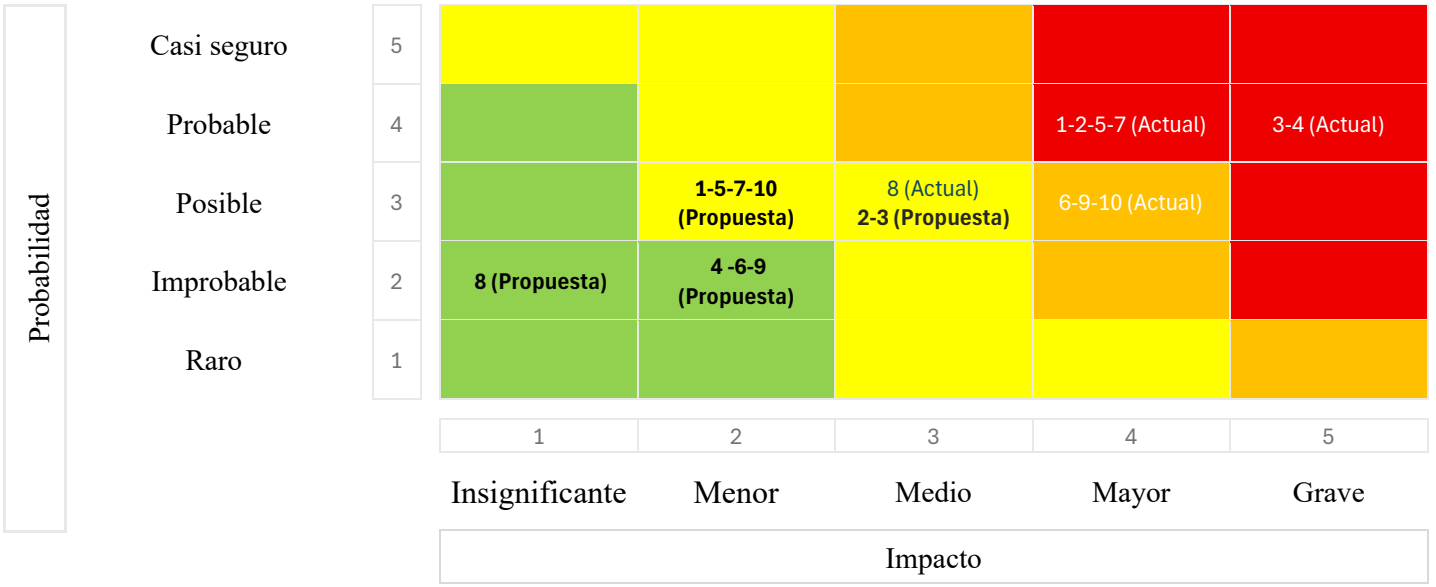


Figura 11. Propuesta Mapa de Calor

2.5 Componente 3: Actividades de Control.

Las actividades de control son tareas diseñadas e implementadas a través de las políticas internas con el propósito de coadyuvar al logro de los objetivos y metas organizacionales (López, 2018). Estas actividades son realizadas en todos los niveles y funciones de la organización (Castañeda, 2014).

El diagnóstico de la evaluación de control interno reveló una percepción de bajo nivel de confianza y un alto nivel de riesgo en la mayoría de las actividades. Los resultados de las encuestas y el análisis detallado identificaron debilidades críticas en la estandarización de procedimientos, la capacitación del personal y la supervisión de las operaciones clave. Por ello, la presente propuesta se enfoca en diseñar y fortalecer las actividades de control necesarias para mitigar estos riesgos. El objetivo es asegurar que las directivas de la gerencia se cumplan de manera efectiva, reduciendo errores, previniendo fraudes y mejorando la eficiencia operativa del área.

2.5.1 Propuesta Componente Actividades de Control

Tabla 17. Propuesta_ Actividades de Control

Riesgo Identificado	Control Actual	Control Propuesto	Principio COSO Aplicable	Impacto Esperado
Riesgo 4: El proceso de cálculo y gestión de rebates es manual, propiciando errores y manipulación de datos.	Hojas de cálculo de Excel y conciliaciones manuales, con una supervisión insuficiente.	**Control 1:** Implementación de un sistema automatizado para el cálculo y gestión de rebates, que elimine la dependencia de hojas de cálculo y aplique validaciones automáticas.	**Principio 11**: La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología.	Se minimizan los errores humanos, se reduce el riesgo de fraude, mejora la precisión de los datos financieros,. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio".
Riesgo 5: Inexactitudes en los ingresos debido a la debilidad en los controles de ingreso de datos.	Conciliaciones manuales esporádicas sin doble revisión y supervisión solo al final del periodo.	**Control 2:** Diseño de un sistema de doble verificación en el ingreso de datos y monitoreo continuo de la integridad de la información financiera.	**Principio 10:** La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos.	Se asegura la exactitud de los datos de ingresos, permite una toma de decisiones gerencial más confiable La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio"

Tabla 17. Continuación

Riesgo 6: Variabilidad en los procedimientos para la captación y aprobación de nuevos convenios.	Uso de formatos no estandarizados y ausencia de un comité formal de aprobación de convenios.	**Control 3:** Creación de un proceso estandarizado y formal para la captación y aprobación de convenios, incluyendo criterios específicos de verificación.	**Principio 12:** La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen qué es esperado y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	Se garantiza que todos los convenios se aprueben bajo los mismos criterios de rentabilidad y cumplimiento, reduciendo la generación de condiciones contractuales desfavorables. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Bajo".

La propuesta, anclada en los principios 10, 11 y 12 de COSO 2013, busca transformar estas debilidades en fortalezas operativas. Al proponer la automatización del proceso de rebates, la implementación de la doble verificación en el ingreso de datos y la estandarización del formato de captación de convenios, se introducen controles clave que no solo mitigan los riesgos, sino que también generan una mayor eficiencia y fiabilidad en los datos. Se presentan diagramas de flujo mejorado, con estas actividades de control integradas, ilustra cómo el proceso se vuelve más seguro, eficiente y menos susceptible a errores humanos. La implementación de estos controles llevará a una reducción significativa de la probabilidad y el impacto de los riesgos.

2.5.2 Propuesta Diagrama de Flujo para la Gestión de Rebates

Se ha desarrollado un nuevo flujograma que representa una evolución significativa con respecto al modelo inicial ilustrado en el capítulo 1. Este nuevo enfoque se diferencia por su diseño orientado a la automatización y la estandarización. Mediante la integración de validaciones en cada etapa, el flujograma busca mitigar de manera proactiva los riesgos de error humano y fraude, garantizando la integridad de la información desde su origen. La principal premisa de este modelo es la eliminación de la dependencia de informes y cálculos manuales, lo que no solo simplifica el flujo de trabajo, sino que también asegura que cada acción dentro del proceso sea completamente verificable y rastreable.

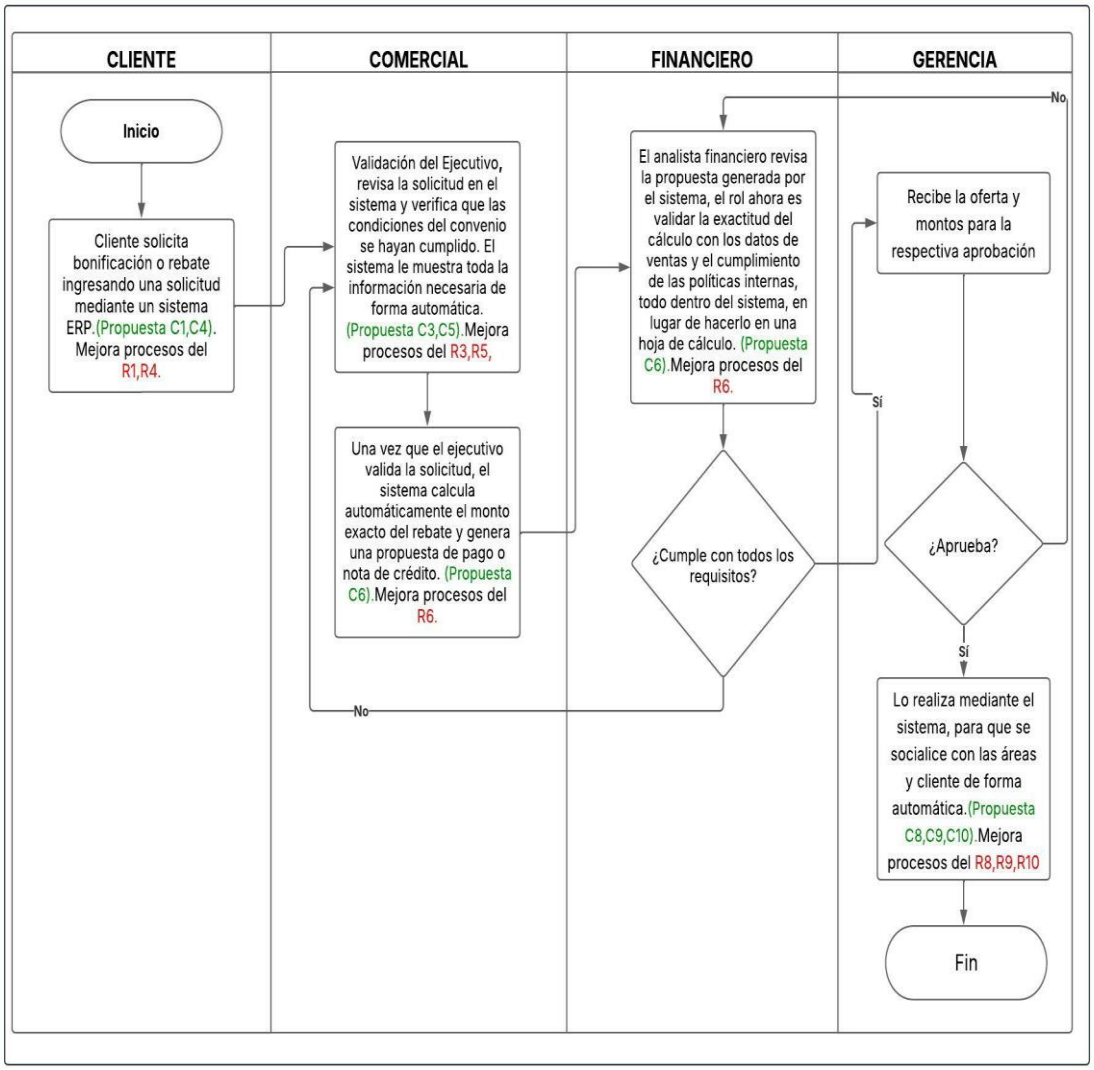


Figura 12.Propuesta_Gestión de Rebates

2.5.3 Propuesta Diagrama de Flujo para la Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

El proceso de Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio, tal como se describió en el diagnóstico, presenta debilidades significativas que impiden una toma de decisiones oportuna y la correcta validación de las proyecciones de ingresos. Entre las deficiencias identificadas se encuentran la validación ineficaz de las ventas reales frente a las proyectadas y el uso de modelos de proyección inadecuados, lo que conduce a estimaciones inexactas y a la incapacidad de reaccionar a desviaciones críticas.

Para mitigar estos riesgos, se propone un nuevo diagrama de flujo que integra controles clave basados en los principios del Marco COSO 2013. Esta propuesta se ancla en los principios 10, 11 y 12, que se enfocan en seleccionar y desarrollar actividades de

control para mitigar riesgos, así como en la implementación de controles a través de políticas y procedimientos.

El nuevo flujograma representa una evolución significativa, orientada a la automatización y la estandarización del proceso, a diferencia del modelo actual que es manual y con supervisión insuficiente. La implementación de este diagrama de flujo mejorado busca introducir un sistema de doble verificación de la información de ingresos, estandarizar los criterios para la gestión de convenios y optimizar el proceso de gestión de ingresos. Al visualizar estas actividades de control de manera integrada, el flujograma demuestra cómo el proceso se vuelve más seguro, eficiente y menos propenso a errores humanos, asegurando la fiabilidad de los datos financieros y fortaleciendo el sistema de control interno del área.

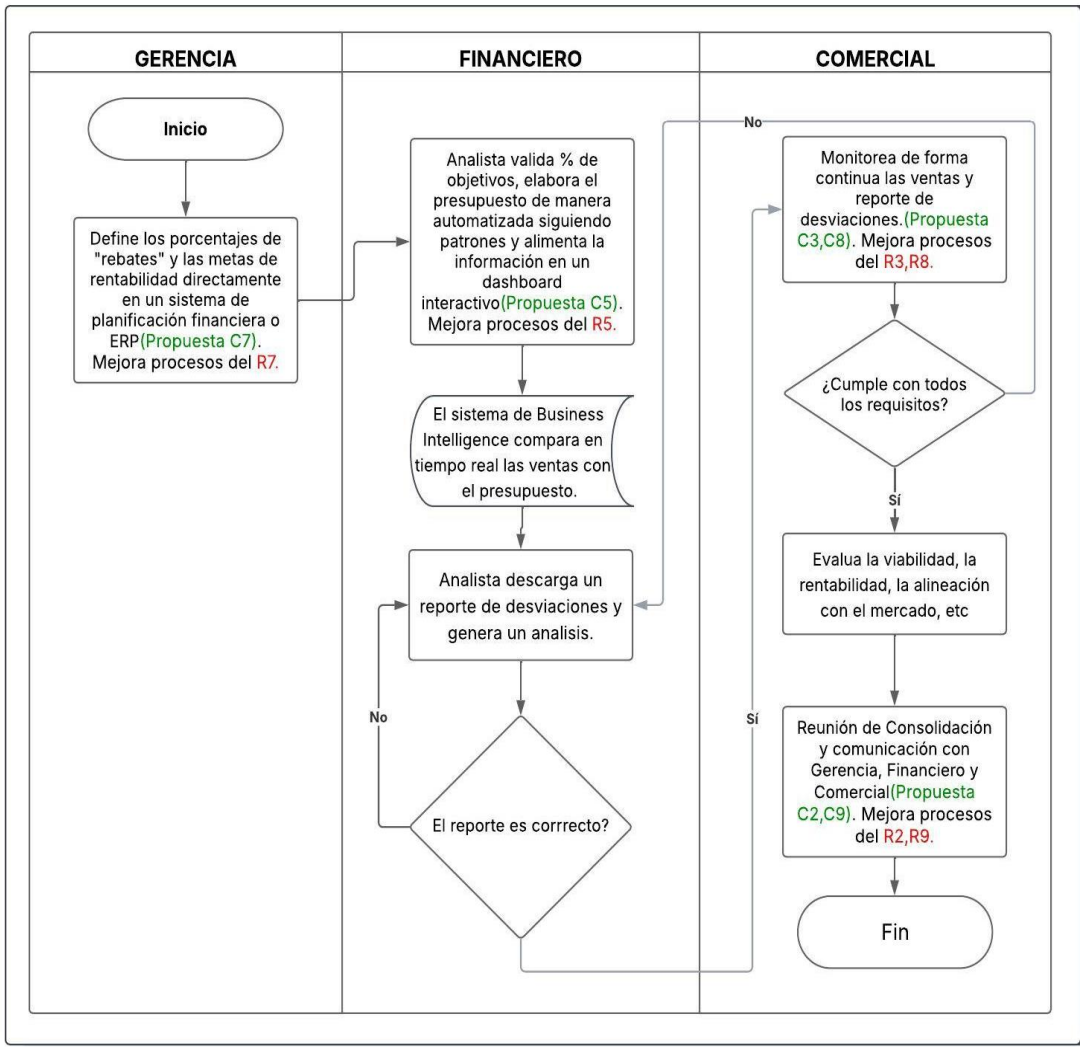


Figura 13. Gestión y Cálculo de Ingresos por Convenio

2.5.4 Propuesta Diagrama de Flujo para la Gestión Captación inicial y aprobación de Convenios

La presente propuesta de diagrama de flujo para la Gestión de Captación y Aprobación de Convenios no solo busca una optimización del proceso, sino que se basa en un enfoque estratégico de gestión de riesgos. El diagrama que se presenta es una versión mejorada del proceso actual, el cual ha sido rediseñado para incorporar los controles específicos identificados en la matriz de riesgos de la empresa. La integración de controles como el Manual de Políticas (R1) y la Metodología de Análisis (R3) en las etapas de Ventas, y el uso de Formatos Estandarizados (R6) en el área de Crédito, tiene como objetivo reducir la probabilidad de riesgos críticos, como la aprobación de convenios fraudulentos o la falta de claridad en las responsabilidades. Este enfoque integral asegura que cada paso del proceso no solo sea eficiente, sino que también actúe como una barrera efectiva contra los riesgos, resultando en una gestión más segura y confiable.

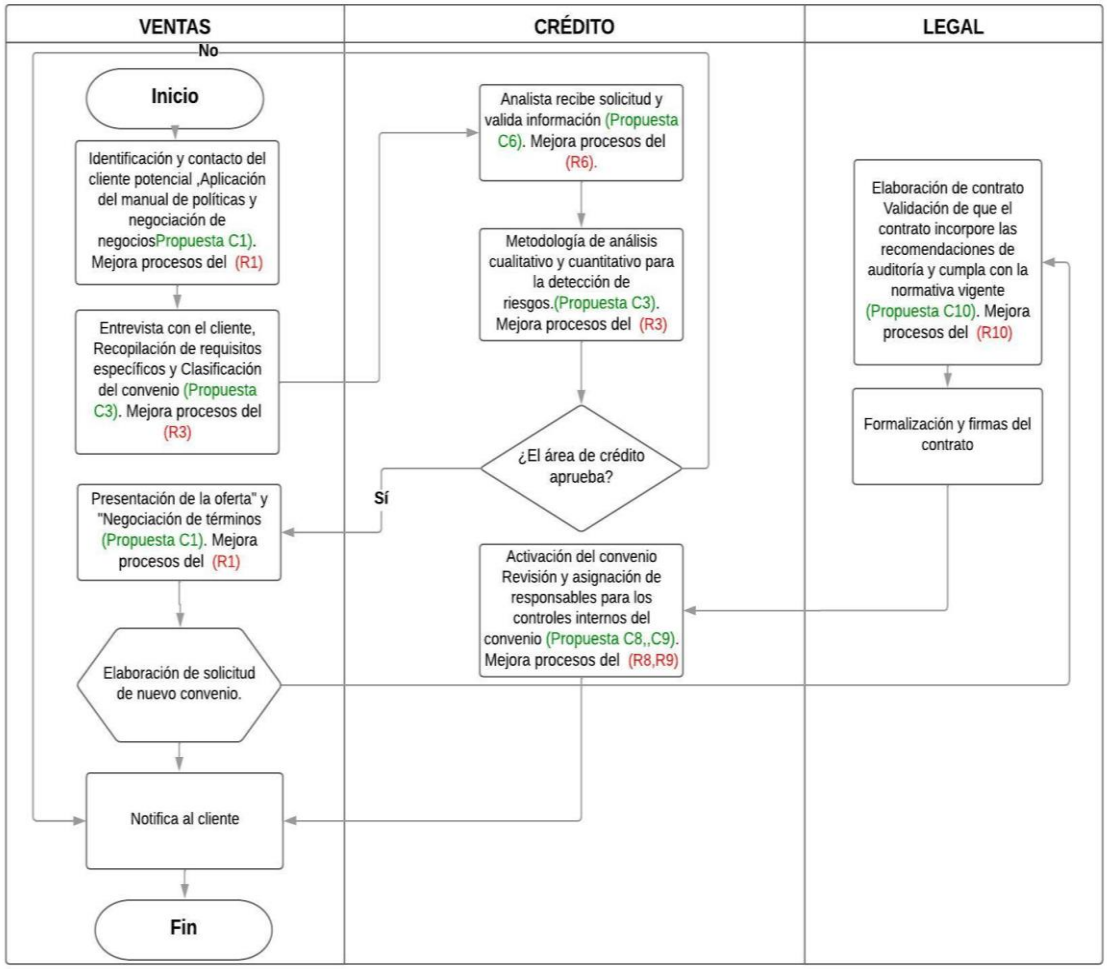


Figura 14. Gestión Captación inicial y aprobación de Convenios

2.6 Componente 4: Información y Comunicación

“La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos” (COSO, 2013, pág. 11). La gerencia obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los demás componentes del control interno.

En el contexto del área de convenios de Provefarma, un análisis preliminar revela que la información financiera y operativa es descentralizada e inconsistente. La falta de una metodología estandarizada para la generación de reportes y la comunicación ineficaz sobre los roles de control han generado una cadena de errores, ineficiencias y una limitada fiabilidad en los datos. Esto compromete la capacidad de la gerencia para supervisar el desempeño real del área.

El objetivo de este apartado es proponer mejoras concretas para abordar estas debilidades. Se demostrará cómo la implementación de sistemas de información centralizados y una comunicación interna y externa más efectiva, basada en los principios de COSO 2013, permitirá a la empresa transformar estos desafíos en ventajas operativas y estratégicas.

2.6.1 Propuesta Componente Información y Comunicación

Tabla 18. Propuesta_ Información Y Comunicación

Riesgo Identificado	Control Actual	Control Propuesto	Principio COSO Aplicable	Impacto Esperado
Riesgo 7: Generación y manejo descentralizado de información financiera clave, lo que produce datos inconsistentes.	Generación de reportes por personal comercial, sin metodología estandarizada.	**Control 7:** Centralización de la generación de información en el área financiera, con una metodología estandarizada de consolidación de datos.	**Principio 13:** La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	Se asegura la fiabilidad, claridad y oportunidad de los datos financieros para una toma de decisiones estratégica más efectiva. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Medio".

Tabla 19. Continuación

Riesgo 8: Comunicación ineficaz sobre los roles de control, lo que causa errores y reprocesos.	Manuales de procedimientos generales sin detalles de control por rol y comunicación esporádica sobre ética.	**Control 8:** Detallar las responsabilidades de control en los manuales de procedimientos y realizar entrenamientos periódicos para el personal.	**Principio 14:** La organización comunica internamente la información para apoyar el funcionamiento del control interno.	Se asegura que el personal conozca su rol en el sistema de control interno, lo que reduce la aparición de errores y los reprocesos. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Bajo".

2.7 Componente 5: Actividades de Supervisión y Monitoreo

"Las actividades de supervisión son evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas. Son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionando" (COSO, 2013, pág. 11)**.**

En el área de convenios de Provefarma, el diagnóstico ha revelado una supervisión débil, reactiva y poco formalizada. La falta de claridad en las responsabilidades de monitoreo (Riesgo 9) y un seguimiento inadecuado a los hallazgos de auditoría (Riesgo 10) han permitido que los problemas se mantengan y se repitan. Esto genera una operación ineficiente y compromete la fiabilidad de los resultados.

Este apartado tiene como objetivo proponer soluciones concretas para fortalecer las actividades de supervisión. Se demostrará cómo la implementación de un monitoreo continuo y evaluaciones periódicas, basadas en los principios de COSO 2013, permitirá a la empresa mantener un sistema de control interno dinámico, capaz de adaptarse y corregir deficiencias de manera proactiva.

2.7.1 Propuesta Componente Información y Comunicación

Tabla 20. Propuesta_ Supervisión y Monitoreo

Riesgo Identificado	Control Actual	Control Propuesto	Principio COSO Aplicable	Impacto Esperado
Riesgo 9: Falta de claridad en las responsabilidades de supervisión y monitoreo.	Asignaciones verbales y descripciones de puestos genéricas.	**Control 9:** Formalización de las responsabilidades de supervisión y monitoreo en los roles.	**Principio 16:** La organización desarrolla y realiza evaluaciones continuas.	La supervisión se vuelve más efectiva, reduce errores en la responsabilidad. El riesgo podría bajar a un nivel "Bajo".
Riesgo 10: Débil seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.	Reportes de auditoría sin un proceso de gestión de acciones correctivas.	**Control 10:** Creación de un sistema de gestión de hallazgos que asigne propietarios, fechas límite y realice verificaciones formales del cierre de las acciones correctivas.	**Principio 17:** La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna.	Se asegura que las debilidades de control identificadas sean corregidas, lo que impide la recurrencia de problemas financieros y operativos. La calificación de riesgo podría bajar a un nivel "Bajo".

La propuesta, anclada en los principios 16 y 17 de COSO, busca cerrar este ciclo de control. Al implementar mecanismos de monitoreo continuo y evaluaciones periódicas formales, la empresa no solo estará revisando el funcionamiento de sus controles, sino que también estará generando información invaluable para la toma de decisiones. La creación de un sistema de gestión de hallazgos de auditoría y la asignación de responsabilidades claras para su seguimiento son acciones clave que transformarán una cultura de inacción en una de mejora continua. La implementación de estas actividades de supervisión es crucial para asegurar que las mejoras propuestas en los demás componentes de COSO no sean esfuerzos aislados, sino un sistema dinámico que se adapta corrige y evoluciona, garantizando su eficacia a largo plazo.

3. MONITOREO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL MODELO DE CONTROL INTERNO FINANCIERO PROPUESTO

3.1 Introducción al Monitoreo y Evaluación

En los capítulos anteriores se realizó un diagnóstico exhaustivo del área de Convenios en la empresa Provefarma, identificando las deficiencias y riesgos inherentes a los procesos financieros actuales. Como resultado, se propuso un modelo de control interno financiero basado en los principios de COSO 2013, buscando mitigar dichos riesgos y fortalecer la gestión financiera de la empresa.

Sin embargo, la implementación de un modelo no garantiza por sí sola la eficacia a largo plazo. Es por ello por lo que el presente capítulo tiene como objetivo principal proponer los mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua que asegurarán la sostenibilidad y la adaptabilidad del modelo propuesto.

A lo largo de este apartado, se detallarán las herramientas, la frecuencia y las responsabilidades necesarias para una supervisión efectiva. Se explicará cómo las evaluaciones periódicas permitirán identificar y corregir de manera oportuna cualquier desviación o debilidad que pueda surgir. Finalmente, se presentará un sistema de mejora continua que permitirá a la organización utilizar la retroalimentación del monitoreo para evolucionar su control interno y mantener una cultura de excelencia financiera.

3.2 Mecanismos de Monitoreo

Para asegurar que el modelo de control interno propuesto mantenga su eficacia a lo largo del tiempo, se proponen mecanismos de monitoreo y supervisión diseñados para operar de manera continua y periódica. Estos mecanismos se enfocan en la automatización de procesos clave, la estandarización de responsabilidades y la generación de información para la toma de decisiones.

Herramientas

Se sugiere la implementación de las siguientes herramientas para el monitoreo del modelo:

Sistema automatizado de gestión de convenios y rebates más allá de su función principal de cálculo y aplicación de rebates, este sistema se convertirá en la herramienta

central de monitoreo. Su capacidad para registrar cada transacción y cálculo permite una supervisión constante. El sistema debe ser configurado para generar reportes automáticos que alerten sobre posibles desviaciones, errores de ingreso de datos o incumplimientos en la aplicación de los rebates, permitiendo una acción correctiva en tiempo real.

Hojas de trabajo y registros compartidos a pesar de la automatización, se mantendrán registros de control en hojas de trabajo compartidas para documentar los hallazgos de auditoría y las acciones correctivas. Esto asegura la trazabilidad y la responsabilidad de cada paso del proceso de mejora.

Frecuencia (Tiempo)

El monitoreo se llevará a cabo a través de una combinación de actividades continuas y evaluaciones periódicas:

Monitoreo Continuo de las actividades de supervisión del sistema automatizado se realizarán de forma diaria por el personal responsable. Esta revisión proactiva busca detectar y corregir errores antes de que se conviertan en desviaciones significativas.

Evaluaciones Periódicas estableciendo una frecuencia para las revisiones más formales. Se recomienda la revisión mensual de los reportes generados por el sistema, así como reuniones trimestrales con la Gerencia General para analizar el rendimiento del modelo, identificar tendencias y discutir los hallazgos de control.

Responsabilidades

La efectividad del monitoreo dependerá de la asignación clara de responsabilidades, lo que elimina la ambigüedad identificada en el diagnóstico inicial.

Responsables de proceso (Área Comercial y Financiera) serán los encargados de la supervisión diaria del sistema automatizado, asegurando la correcta aplicación de los controles en sus actividades cotidianas. Su responsabilidad principal es la de reportar de forma inmediata cualquier anomalía o desviación detectada.

El área Financiera tendrá la responsabilidad de consolidar los reportes de monitoreo, analizar los datos y generar informes periódicos para la alta gerencia.

La Gerencia General será el responsable final de la supervisión y la toma de decisiones estratégicas. Su rol es revisar los informes del Área Financiera, aprobar las acciones correctivas propuestas y asignar los recursos necesarios para la implementación de mejoras.
Auditoría Interna se encargará de las evaluaciones independientes, formales y objetivas del modelo de control. Sus hallazgos servirán como base para la mejora continua del sistema.

3.3 Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación es una etapa crítica que complementa al monitoreo continuo, proporcionando una visión periódica y formal de la eficacia del modelo de control interno financiero propuesto. Mientras que el monitoreo se enfoca en la supervisión diaria, la evaluación ofrece un análisis más profundo y estructurado. Esta sección detalla el proceso de evaluación que permitirá validar si los controles implementados están logrando los objetivos definidos y mitigando los riesgos identificados en el diagnóstico.

Alcance y Objetivos de la Evaluación: La evaluación se centrará en los componentes del modelo propuesto en el Capítulo 2, incluyendo el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y las actividades de monitoreo. El objetivo principal es determinar si los controles están diseñados de forma adecuada y operan de manera efectiva. Esto incluye verificar si las acciones correctivas de hallazgos previos se han implementado correctamente y si han logrado el resultado deseado.

La metodología de evaluación se realizará mediante una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Se propone la revisión de la documentación, incluyendo los manuales de procedimientos y los reportes generados por el sistema de gestión de convenios. De forma paralela, se llevarán a cabo entrevistas con el personal clave de las áreas Comercial y Financiera para entender sus percepciones sobre la efectividad de los controles. Además, se realizarán pruebas de cumplimiento para verificar que las transacciones financieras y los procesos de gestión de rebates se están ejecutando de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Además, se sugiere una evaluación formal del modelo de control interno con una periodicidad semestral o anual, dependiendo de la criticidad de los riesgos. La responsabilidad de esta evaluación recae principalmente en el área de Auditoría Interna, que debe operar con independencia para garantizar la objetividad de los hallazgos. Los resultados de cada evaluación se consolidarán en un informe formal que será presentado a la Gerencia General para su revisión y toma de decisiones.

3.4 Mejora Continua

La mejora continua es el pilar que asegura la eficacia y relevancia del modelo de control interno en un entorno empresarial dinámico. Este proceso se basa en la retroalimentación constante del monitoreo y la evaluación para identificar y corregir proactivamente las deficiencias, evitando que se conviertan en riesgos significativos. Este apartado detalla el ciclo de mejora continua que permitirá a Provefarma no solo mantener el modelo, sino también evolucionarlo.

La mejora continua comienza con la identificación de hallazgos o deficiencias de control. Estos hallazgos pueden surgir de dos fuentes principales: los reportes del monitoreo continuo (por ejemplo, errores detectados en el sistema de rebates) o las evaluaciones periódicas formales (hallazgos de auditoría). Cada deficiencia identificada debe ser documentada de forma clara, detallando el problema, su causa raíz y el impacto potencial en la organización.

Una vez que se identifica una deficiencia, se debe crear un plan de acción para corregirla. Para este propósito, se propone un sistema de gestión de hallazgos de auditoría que asigne a cada hallazgo un responsable, una fecha límite para su corrección y los pasos específicos a seguir. Este sistema asegura que no haya hallazgos sin seguimiento. Se debe enfatizar en la importancia de la comunicación entre las áreas involucradas para asegurar que el plan de acción sea viable y efectivo.

Para el seguimiento y cierre el responsable del hallazgo debe implementar el plan de acción y reportar su progreso al área de Auditoría o al responsable del monitoreo. Se realizarán verificaciones formales del cierre de las acciones correctivas para confirmar que el problema ha sido resuelto. Si el problema persiste, se reabrirá el hallazgo y se revisará el plan de acción. Este ciclo de identificar, planificar, ejecutar y verificar es la esencia de la mejora continua.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones

La presente investigación ha abordado la problemática del control interno financiero en el área de convenios de Provefarma, desde un diagnóstico inicial hasta la propuesta de un modelo integral de solución. En este último apartado, se consolidan los hallazgos y las aportaciones más significativas de este trabajo.

Las conclusiones que se presentan a continuación son un reflejo directo del análisis realizado, confirmando que la implementación de un modelo de control interno basado en el marco COSO 2013 no solo es viable, sino indispensable para mitigar los riesgos identificados. Además, se enfatiza la importancia crucial del monitoreo y la evaluación continua como pilares para asegurar la sostenibilidad y la eficacia del modelo a largo plazo.

Finalmente, se exponen una serie de recomendaciones prácticas y estratégicas dirigidas a la alta dirección de la empresa. Su propósito es servir como una guía accionable para la implementación exitosa de las propuestas, fomentando una cultura de control proactivo y mejorando la gestión financiera de Provefarma de manera integral.

Propuesta del Modelo: Se concluye que el modelo de control interno propuesto, basado en el marco COSO 2013, ofrece un enfoque integral para fortalecer la gestión financiera, automatizar procesos y asignar responsabilidades claras.

3.5.1 Conclusiones:

1. En conclusión, el diagnóstico inicial identificó deficiencias significativas y riesgos en el área de Convenios de Provefarma, incluyendo la falta de una política de rebates optimizada, problemas de retención de clientes y la descentralización de la información financiera. Estos problemas impactaban negativamente la rentabilidad y el crecimiento de la compañía, confirmando la necesidad de un modelo de control interno para mitigar riesgos y debilidades.
2. Se concluye que la propuesta de un modelo de control interno financiero, basado en el marco COSO 2013, es una solución integral para mitigar los riesgos identificados en el diagnóstico. La implementación de los cinco componentes del marco COSO 2013, con un enfoque particular en las actividades de control y la mejora de la información y comunicación, permitirá a Provefarma ser más proactivo en sus

procesos. La automatización de procesos clave, como la gestión de rebates, no solo reducirá el riesgo de errores humanos, sino que también optimizará la eficiencia operativa del área.

3. En conclusión, el monitoreo, la evaluación y la mejora continua son indispensables para la sostenibilidad y la eficacia a largo plazo del modelo. El documento concluye que un modelo de control interno es un sistema dinámico que requiere supervisión constante para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. La implementación de mecanismos de monitoreo continuos, con herramientas automatizadas, frecuencias definidas y responsabilidades claras, garantiza que el modelo no se vuelva obsoleto y que las deficiencias sean corregidas de manera oportuna.

3.5.2 Recomendaciones:

1. Se recomienda utilizar el diagnóstico actual como la base para iniciar el proceso de implementación.
2. Se recomienda implementar de manera prioritaria el modelo de control interno propuesto, enfocándose en la automatización de procesos clave como la gestión de rebates, lo cual reducirá la dependencia de los cálculos manuales y minimizará los errores.
3. Se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de los nuevos controles implementados, utilizando indicadores de desempeño (KPIs) claros. Además de formalizar un proceso de seguimiento de hallazgos para las auditorías, asignando propietarios y fechas límite para asegurar que las debilidades identificadas sean corregidas y no se repitan.

4. Referencias

Auditool. (08 de 06 de 2023). *Auditool Red Global de Conocimientos en Auditoria y Control Interno*. Obtenido de https://www.auditool.org/inicio/control-interno/guias-y-modelos/686-guia-de-hisci-componente-uno-entorno-del-control

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Obtenido de https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139

COSO. (2013). *Marco Integrado de Control Interno.* Estados Unidos: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control–Integrated Framework.

González, R. (2013). *Marco integrado de control interno. Modelo COSO III - Manual del Participante.* Obtenido de Qualpro Consulting S.C.: https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf

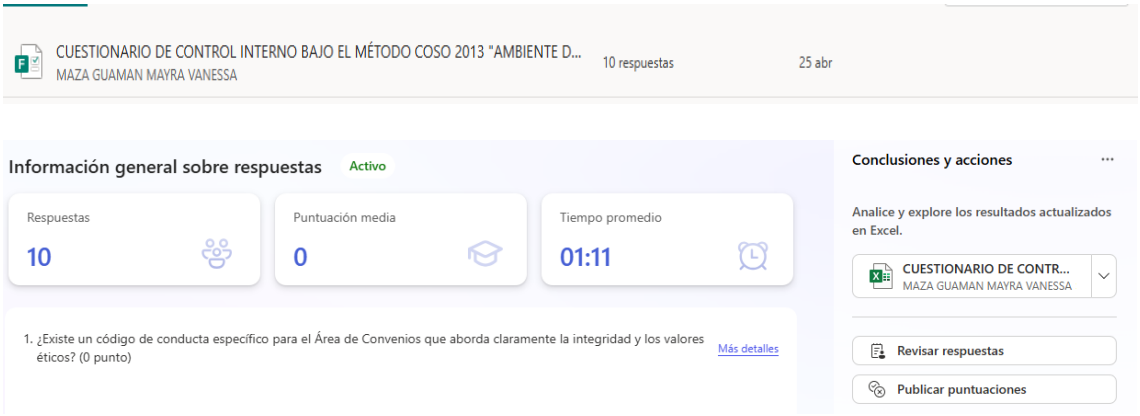
González, R. (2017). *Marco Integrado de Control Interno.* (Q. Consulting, Ed.)

López, A. C. (2018). La auditoría interna como herramienta para los gobiernos autónomos. *Cuadernos de Contabilidad*, 80-93. Obtenido de https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.aigh

Provasi, R. &. (2015). *The Updated COSO Report 2013.* Obtenido de Journal of Modern Accounting and Auditing, 11(10): https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.10.001

5. Anexos

Link: Cuestionario De Control Interno Bajo El Método Coso 2013 "Ambiente De Control"



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO 2013 "AMBIENTE DE CONTROL"

Por favor su ayuda completando la encuesta la cual servirá para evaluar el ambiente de control interno en el Área de Convenios para identificar áreas de mejora y fortalecer los procesos.

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

1. ¿Existe un código de conducta específico para el Área de Convenios que aborda claramente la integridad y los valores éticos?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

2. ¿Se comunica y se capacita adecuadamente al personal sobre el código de conducta del Área de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

3. ¿Se aplican consistentemente los valores éticos en las decisiones y acciones relacionadas con los convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

4. ¿Existen canales confidenciales para que los empleados reporten posibles violaciones éticas o irregularidades?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

5. ¿Las capacitaciones sobre las políticas de aprobación son efectivas para asegurar su comprensión y aplicación ética?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

6. ¿Las guías y ayudas visuales sobre los criterios de aprobación promueven la toma de decisiones éticas?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

7. ¿La Gerencia Comercial/Jefatura Comercial revisa periódicamente los informes de errores y ajustes para identificar áreas de mejora en los controles?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

8. ¿La Gerencia Comercial realiza un seguimiento efectivo de la implementación de las mejoras al control interno en el Área de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

9. ¿Están claramente definidas las líneas de reporte y los niveles de autoridad dentro del Área de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

10. ¿Se segregan adecuadamente las funciones clave dentro del Área de Convenios para prevenir fraudes y errores?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

11. ¿El proceso de aprobación de convenios asegura que la información se cargue o actualice automáticamente en el Maestro de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

12. ¿Están claramente definidas las responsabilidades para la realización del proceso de conciliación de ingresos y rebates?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

13. ¿Están claramente definidas las responsabilidades para el registro, seguimiento y resolución de errores y ajustes?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

14. ¿Se definen claramente los requisitos de competencia para cada rol dentro del Área de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

15. ¿Los procesos de selección y contratación evalúan adecuadamente la competencia de los candidatos?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

16. ¿Se proporciona capacitación continua al personal para mantener y mejorar sus competencias?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

17. ¿La evaluación del desempeño incluye la evaluación de la competencia y el cumplimiento de las responsabilidades de control interno?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

18. ¿El personal encargado de la extracción de datos del sistema Oracle BI tiene las habilidades y conocimientos necesarios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

19. ¿El personal responsable del cálculo de metas y rebates tiene acceso a la documentación y recursos necesarios para realizar sus tareas correctamente?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

20. ¿El personal que realiza la revisión de utilidad por producto tiene las herramientas y la capacitación adecuada?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

21. ¿Se comunican claramente las responsabilidades de rendición de cuentas a todo el personal del Área de Convenios?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

22. ¿El proceso de revisión independiente de los cálculos de metas asegura la rendición de cuentas por la exactitud de estos?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

23. ¿Los controles de validación en el sistema de ventas aseguran la rendición de cuentas por la aplicación correcta de descuentos y rebates?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

24. ¿El proceso de validación de datos antes de la generación de informes asigna claramente la responsabilidad por la exactitud de la información?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

25. ¿El sistema de seguimiento de errores y ajustes permite medir la rendición de cuentas por la gestión y resolución de estos?

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo