



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM, PARA LA EMPRESA “CONFECCIONES ANITEX” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA, TRIBUTARIA Y DE COSTOS

AUTORA: ANA GABRIELA JÁCOME DÁVILA

ASESORA: MGS. MARÍA DOLORES SANTILLÁN NARVÁEZ


IBARRA, ENERO – 2019

Ibarra, 8 de Enero de 2019

Mgs. María Dolores Santillán Narváez  
ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

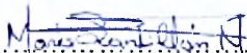
(f:)  .....

Mgs. María Dolores Santillán Narváez

C.C.: 0400752382

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):  .....

Mgs. María Dolores Santillán Narváez

C.C.: 0400752382

(f):  .....

Mgs. Cristian Xavier Cifuentes Figueroa

C.C.: 1001631645

(f):  .....

Ing. Verónica Gisella Jaramillo Cruz

C.C.: 1003001474

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ana Gabriela Jácome Dávila, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”

Ibarra, 8 de Enero de 2019



.....  
Ana Gabriela Jácome Dávila

C.C.: 1002791299

## AUTORÍA

Yo, Ana Gabriela Jácome Dávila, portador de la cédula de ciudadanía N°1002791299, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.



.....  
Ana Gabriela Jácome Dávila

CC: 1002791299

## RESUMEN

Anitex empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir, nace hace 50 años en la ciudad de Atuntaqui; gracias al trabajo, dedicación y visión de sus fundadores y directivos ha sabido posicionarse como un referente dentro de la industria textil de la ciudad de Atuntaqui; este crecimiento ha fomentado principalmente en la organización la consolidación de varios procesos estratégicos, operativos y de soporte; la diversificación de los canales de comercialización y el establecimiento de una nómina de 49 colaboradores; razón por la cual es necesario el planteamiento de un sistema de control interno que promueva las buenas practicas dentro de todas las áreas de la empresa y contribuya a salvaguardar los intereses de la empresa y de quienes forman parte de ella, esta propuesta fue desarrollada bajo la metodología de COSO ERM, quien plantea una importante visión de control interno encaminada a los lineamientos estratégicos de la empresa.

**Palabras clave:** Anitex, Riesgo empresarial, Control Interno, COSO ERM, Cuestionario de Control Interno.

## **ABSTRACT**

Anitex is a company dedicated to the production and merchandising of clothing. It was born 50 years ago in the city of Atuntaqui. Thanks to the work, dedication and vision of its founders and executives Anitex has positioned itself as a referring in the textile industry of the city of Atuntaqui. This growth has mainly foment in the organization the consolidation of several strategic, operative and support processes; the diversification of merchandising channels and the establishment of a roster of a 49 employee. For this reason it is necessary to establish an internal control system that promotes good practices within all areas of the company and helps safeguard the interests of the company and those who are part of it. This proposal was developed under the COSO ERM methodology, which proposes an important vision of internal control guide at the strategic guidelines of the company.

**Keywords:** Anitex, Business Risk, Internal Control, COSO ERM, Internal Control Questionnaire

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mi familia; principalmente a mis padres, Anita Lucía y Pablo Edmundo quienes son mi fortaleza y mi motivo para ser mejor, y a mis hermanos Pablo Andrés y Juan Francisco que son la luz más brillante de mi vida, los amo.

Ana Gabriela Jácome

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme fortaleza y dedicación para culminar mis estudios; a mis padres por darme la oportunidad de desarrollar mi carrera universitaria y por toda la paciencia, preocupación, motivación y consejos morales y académicos, sin ustedes nada de esto se hubiese culminado.

A mis profesores quienes han sabido brindarme motivación y guías dentro de mi vida estudiantil, especialmente a mi tutora la Mgs. María Dolores Santillán Narváez, por todo el tiempo, cariño y predisposición hacia mi trabajo de grado.

A la dirección y colaboradores de la empresa Anitex, por su predisposición y cooperación en el presente proyecto.

Y sobre todo a quien me acompañó y me apoyo en todas mis noches de desvelo.

Ana Gabriela Jácome

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| CAPÍTULO I .....  | 2   |
| ESTADO DEL ARTE .....                                       | 2   |
| 1.    COSO.....   | 2   |
| 1.1.    INFORME COSO.....                                   | 3   |
| 2.    CONTROL INTERNO.....                                  | 11  |
| 2.1.    RIESGO EMPRESARIAL .....                            | 11  |
| 2.2.    DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO .....                | 13  |
| 2.3.    BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO .....                | 14  |
| 2.4.    CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.....            | 15  |
| 2.5.    CONTROL INTERNO VS SISTEMA DE CONTROL INTERNO ..... | 16  |
| 2.6.    METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....  | 16  |
| 2.7.    ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....                    | 19  |
| 3.    OBJETO DE ESTUDIO .....                               | 22  |
| 3.1.    EMPRESA .....                                       | 22  |
| 3.2.    INDUSTRIA TEXTIL ECUADOR .....                      | 25  |
| 3.3.    PROCESO TEXTIL.....                                 | 31  |
| 3.4.    CONFECCIONES “ANITEX” .....                         | 34  |
| CAPÍTULO II .....   | 40  |
| MATERIALES Y MÉTODOS .....                                  | 40  |
| 4.    OBJETIVOS DE DIAGNÓSTICO .....                        | 40  |
| 4.1.    OBJETIVO GENERAL.....                               | 40  |
| 4.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                         | 40  |
| 5.    VARIABLES .....                                       | 40  |
| 6.    INDICADORES .....                                     | 40  |
| 7.    MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES.....                 | 41  |
| 8.    MECÁNICA OPERATIVA.....                               | 45  |
| 8.1.    POBLACIÓN O UNIVERSO .....                          | 45  |
| 8.2.    INFORMACIÓN PRIMARIA.....                           | 48  |
| CAPÍTULO III .....  | 105 |
| RESULTADOS.....   | 105 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 9.   | RESULTADOS Y ANÁLISIS .....                                   | 105 |
| 9.1. | RESULTADOS .....  | 105 |
| 9.2. | ANÁLISIS .....  | 111 |
|      | CONCLUSIONES.....   | 136 |
|      | RECOMENDACIONES .....   | 137 |
|      | CAPÍTULO IV .....   | 138 |
|      | PROPUESTA .....   | 138 |
| 1.   | MENSAJE DE LA ALTA GERENCIA .....                             | 138 |
| 2.   | OBJETIVO .....  | 139 |
| 3.   | ALCANCE .....   | 139 |
| 4.   | PRINCIPALES CONCEPTOS.....                                    | 139 |
| 5.   | METODOLOGÍA .....   | 141 |
| 5.1. | PLANIFICACIÓN .....   | 141 |
| 5.2. | EJECUCIÓN.....  | 142 |
| 5.3. | INFORMACIÓN .....   | 147 |
| 6.   | CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO .....                        | 150 |
| 6.1. | GOBIERNO Y CULTURA.....                                       | 150 |
| 6.2. | ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....                     | 160 |
| 6.3. | DESEMPEÑO.....  | 163 |
| 6.4. | ANÁLISIS Y REVISIÓN .....                                     | 167 |
| 6.5. | INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE<br>INFORMES ..... | 189 |
|      | BIBLIOGRAFÍA .....  | 199 |
|      | ANEXOS .....  | 203 |
|      | ANEXO 1: ANTEPROYECTO.....                                    | 203 |

## ÍNDICE DE FIGURA

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: CUBO COSO I .....   | 4  |
| Figura 2: Relación de los principios del COSO ERM con la planificación estratégica de la organización ..... | 9  |
| Figura 3: Métodos para evaluar el control interno .....   | 17 |
| Figura 4: Modelo de cuestionario de control interno.....  | 18 |
| Figura 5: Modelo de cuestionario de control interno.....  | 19 |
| Figura 6: Interrelación proceso, actividad y tarea.....   | 20 |
| Figura 7: Clasificación de los procesos .....   | 21 |
| Figura 8: Principales símbolos utilizados en la elaboración de un flujograma.....                           | 22 |
| Figura 9: Clasificación de las empresas por el sector económico .....                                       | 24 |
| Figura 10: Clasificación de las empresas por su constitución .....  | 25 |
| Figura 11: Tipos de producción textil en Ecuador. ....  | 26 |
| Figura 12: Progreso industria textil ecuatoriana. ....  | 26 |
| Figura 13: Distribución de las empresas textiles en Ecuador.....  | 28 |
| Figura 14: Progreso económico-textil de Antonio Ante. ....  | 29 |
| Figura 15: Proceso textil.....  | 32 |
| Figura 16: Tipos de canales de distribución. ....   | 34 |
| Figura 17: Organigrama Empresa “Confecciones Anitex” .....  | 37 |
| Figura 18: Mapa de procesos de la empresa “Confecciones Anitex” .....                                       | 39 |

## ÍNDICE DE TABLA

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Componentes COSO ERM 2017.....   | 7  |
| Tabla 2: Componentes COSO III.....  | 10 |
| Tabla 3: Matriz de Probabilidad e Impacto .....   | 11 |
| Tabla 4: Clasificación del riesgo.....  | 12 |
| Tabla 5: Clasificación de las empresas por su tamaño .....  | 24 |
| Tabla 6: Número de establecimientos sector textil del Ecuador .....   | 27 |
| Tabla 7: Matriz de operación de variables.....  | 42 |
| Tabla 8: Procesos de la empresa “Confecciones Anitex” .....   | 45 |
| Tabla 9: Participantes de las diferentes preguntas de los cuestionarios de Control Interno .....                      | 46 |
| Tabla 10: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Valores éticos .....                             | 49 |
| Tabla 11: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Estructura Organizativa .....                    | 52 |
| Tabla 12: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Dirección y su filosofía.....                    | 54 |
| Tabla 13: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Competencia de los colaboradores .....           | 56 |
| Tabla 14: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Auditoría Interna .....                          | 59 |
| Tabla 15: Aplicación del cuestionario de Estrategia y Definición de Objetivos. Factor Planificación Estratégica ..... | 61 |
| Tabla 16: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Comité de Riesgo .....                                    | 64 |
| Tabla 17: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Análisis de Riesgos .....                                 | 65 |
| Tabla 18: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Respuesta al Riesgos .....                                | 66 |
| Tabla 19: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Efectividad de las operaciones .....            | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 20: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Confiabilidad de la información financiera y contable .....   | 82  |
| Tabla 21: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Cumplimiento de leyes y normativa vigente .....   | 91  |
| Tabla 22: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Información.....   | 97  |
| Tabla 23: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Comunicación.....  | 100 |
| Tabla 24: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Monitoreo Continuo .....   | 102 |
| Tabla 25: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Monitoreo puntual.....   | 104 |
| Tabla 26: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Gobierno y Cultura.....                                    | 106 |
| Tabla 27: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Estrategia y definición de objetivos .....                 | 107 |
| Tabla 28: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Desempeño .....  | 108 |
| Tabla 29: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Análisis y Revisión .....                                  | 109 |
| Tabla 30: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Información, comunicación y presentación de informes ..... | 110 |
| Tabla 31: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”.....   | 111 |
| Tabla 32: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” .....  | 114 |
| Tabla 33: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” .....  | 115 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 34: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 116 |
| Tabla 35: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 117 |
| Tabla 36: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 118 |
| Tabla 37: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 119 |
| Tabla 38: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 120 |
| Tabla 39: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 121 |
| Tabla 40: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 122 |
| Tabla 41: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 123 |
| Tabla 42: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 124 |
| Tabla 43: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 125 |
| Tabla 44: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 126 |
| Tabla 45: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 127 |
| Tabla 46: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 128 |
| Tabla 47: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 129 |
| Tabla 48: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex” ..... | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 49: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”..... | 131 |
| Tabla 50: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”..... | 132 |
| Tabla 51: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”..... | 133 |
| Tabla 52: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”..... | 134 |
| Tabla 53: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”..... | 135 |

## INTRODUCCIÓN

Anitex nace hace casi 50 años, como una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir, siendo una de las pioneras de la ciudad de Atuntaqui; gracias al trabajo, dedicación y visión de sus fundadores y directivos ha sabido posicionarse como un referente dentro de la industria textil de la ciudad de Atuntaqui; este crecimiento ha fomentado principalmente en la organización la consolidación de varios procesos estratégicos, operativos y de soporte; la diversificación de los canales de comercialización y el establecimiento de una nómina de 49 colaboradores; razón por la cual es necesario el planteamiento de un sistema de control interno que promueva las buenas practicas dentro de todas las áreas de la empresa y contribuya a salvaguardar los intereses de la empresa y de quienes forman parte de ella, esta propuesta fue desarrollada bajo la metodología de COSO ERM, que plantea una visión de control interno encaminada a los lineamientos estratégicos de la empresa.

El planteamiento del sistema anteriormente mencionado se plasma en el siguiente proyecto que consta de cuatro capítulos; el primero de ellos en donde se realiza una recapitulación teórica sobre el informe COSO y su evolución a través del tiempo; adicional se trata teóricamente el Control Interno y se da una visión más amplia del objeto de estudio que es la empresa “Confecciones Anitex”. En el segundo capítulo se ubican las directrices utilizadas en el diagnóstico del presente proyecto tales como objetivos, variables, indicadores y mecánica operativa. En el tercer capítulo se presenta los resultados y análisis de la aplicación de los materiales y métodos mencionados en el capítulo dos; los tres primeros capítulos sirven de base para el desarrollo del cuarto capítulo en donde se presenta la propuesta del SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM, PARA LA EMPRESA CONFECIONES ANITEX DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.

# CAPÍTULO I

## ESTADO DEL ARTE

### 1. COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) (COSO) es una iniciativa constituida por cinco empresas privadas de los Estados Unidos (COSO, 2018):

- American Accounting Association (Asociación Americana de Contabilidad).
- American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados).
- Financial Executive International (Ejecutivo Financiero Internacional).
- The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (La Asociación de Contadores y Procuradores Financieros en los Negocios).
- The Institute of Internal Auditors (El Instituto de Auditores Internos).

Cuya misión es desarrollar marcos integrales y de orientación para el manejo de riesgos empresariales, control interno y disminución del fraude. (COSO, 2018)

Esta iniciativa nace a raíz de las malas prácticas de las empresas estadounidenses que contribuyeron al desarrollo de una crisis del sistema financiero del país. (Hernández, 2017)

De esta manera y a través del tiempo el COSO ha contribuido en la implementación del control interno dentro de las organizaciones, desarrollando en las mismas una cultura de control interno y contribuyendo en la optimización de recursos; haciéndolas más rentables mediante la adecuada gestión de los riesgos en todos los niveles de la organización. (Hernández, 2017)

## **1.1. INFORME COSO**

Es un documento desarrollado por el COSO, en el cual se evidencian las principales directrices para la implementación, gestión y control de un sistema de control dentro de una organización, tan grande ha sido su aceptación a nivel mundial que se ha convertido en un estándar referencial dentro del control interno. (Lafuente A. S., 2016)

Desde su creación, el informe COSO ha tenido tres versiones:

### **1.1.1. COSO I: Internal Control - Integrated Framework**

El primer informe COSO realizado por la Comisión Treadway en 1992 fue nombrado Internal Control - Integrated Framework (Control Interno – Marco Integrado) fue desarrollado para que las organizaciones valoren y optimicen los sistemas de Control Interno a través del establecimiento de una definición común de control interno. (Hernández, 2017)

En su publicación la comisión Treadway (2018) define al control interno como:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia (alcanzar metas optimizando recursos) y eficiencia (alcanzar metas en el tiempo determinado) de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

### **• COSO I: OBJETIVOS Y COMPONENTES**

El COSO I posee tres objetivos, directamente relacionados al concepto de control interno (Hernández, 2017):

- Operación: eficiencia y eficacia.
- Informe: fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento: de las leyes vigentes.

Estos objetivos, se cumple a través de los cinco componentes que plantea el COSO (Hernández, 2017):

- Ambiente de Control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Los componentes antes mencionados deben ser aplicados a todas las unidades y actividades de la organización para el cumplimiento de los objetivos COSO.

Para una mayor comprensión, se crea el CUBO COSO, en donde se puede visualizar los objetivos, componentes y su interacción entre sí y con las áreas, unidades o actividades de la organización.



Figura 1: CUBO COSO I  
Fuente: Hernandez (2017)

Dentro del COSO I, la Comisión Treadway determina una guía de principios para la delineación y ejecución de controles efectivos dentro de la organización, como respuesta a las necesidades de los altos directivos de poseer formas seguras de control sobre sus empresas y logro de los objetivos organizacionales con relación a las operaciones, cumplimiento e informe.

El éxito del primer lanzamiento de la Comisión Treadway fue tan grande que es una de las metodologías más adoptadas en los Estados Unidos, siendo aceptada también por varias empresas a nivel mundial, sin embargo gracias a los grandes cambios del entorno empresarial, la Comisión Treadway actualizó el COSO I, emitiendo una nueva versión en el 2013 la cual sustituye al COSO I. (Hernández, 2017)

#### **1.1.2. COSO II: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT - INTEGRATED FRAMEWORK**

Los casos de fraude desarrollados por grandes empresas como Enron y Parmalat en los Estados Unidos, impulsaron a la Comisión Treadway a desarrollar en el 2004 un nuevo lanzamiento del COSO, nombrado COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework ( Marco Integrado de Gestión de Riesgos), más conocido como COSO ERM (por sus siglas en inglés), este nuevo planteamiento de la Comisión Treadway generó un nuevo concepto de control interno prestando atención a la adecuada gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.

De esta manera, en la nueva versión de COSO ERM (2018), se define a la gestión de riesgos como:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

Dentro de esta nueva versión, la Comisión Treadway enfatiza sobre la importancia de los eventos previos a la materialización del riesgo, contribuyendo a su identificación, evaluación y gestión. (Hernández, 2017)

Esta nueva versión del COSO ERM, va muy ligada a la planificación estratégica de la organización, puesto que amplía su concepto de riesgos a eventos negativos o positivos (amenazas u oportunidades) y como un evento negativo puede convertirse en positivo con una adecuada gestión.

Además el COSO ERM, establece el control interno como un proceso sumamente dinámico, por la participación de los altos directivos al establecer las estrategias de administración de riesgo y de todo el talento humano de la organización quien ejecuta dichas estratégicas, permitiendo a los altos directivos: (Sánchez Sánchez, 2015) (COSO, 2017)

- Alinear la estrategia con el nivel aceptado de riesgo.
- Enlazar proceso, peligro y rendimiento.
- Optimizar la respuesta al riesgo.
- Disminuir pérdidas.
- Identificar y gestionar riesgos a nivel de toda la organización.
- Optimizar el uso de recursos.
- Maximizar las oportunidades.
- Incrementar los resultados positivos.
- Minimizar la variabilidad del rendimiento.
- Mejorar la capacidad de responder de la organización.

### **1.1.3. COSO ERM 2017: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT- INTEGRATING WITH STRATEGY AND PERFORMANCE (INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y EL RENDIMINETO)**

La Comisión Treadway decide lanzar una actualización del COSO ERM en el año 2017, llamándolo Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance (Integración con la Estrategia y el Rendimiento), dentro de esta

actualización del COSO ERM, la Comisión Treadway hace hincapié en las estrategias que toma la alta gerencia para gestionar el riesgo, las implicaciones de la misma y la posibilidad de que estas estrategias no se alineen a la planificación estratégica de la organización. (COSO, 2017)

Además esta actualización nos recalca la integración de la estrategia de administración del riesgo en toda la organización, ya que un riesgo puede afectar el rendimiento de uno o más departamentos o áreas.

• **COSO ERM 2017: OBJETIVOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS**

El COSO ERM 2017 se plantea para obtener cuatro objetivos: (Auditores de Sistemas, 2016):

- **Estratégicos:** Objetivos relacionados a la planificación estratégica de la organización.
- **Operacionales:** Objetivos relacionados con la efectividad, desempeño y rentabilidad de las operaciones.
- **Informes:** Objetivos relacionados a la veracidad y eficiencia de los informes internos y externos desarrollados por la organización, más allá de la información financiera.
- **Cumplimiento:** Objetivos relacionados al cumplimiento de las leyes vigentes.

A través del cumplimiento de 8 componentes con sus correspondientes principios (20):

Tabla 1: Componentes COSO ERM 2017

| <b>COMPONENTE</b> | <b>EXPLICACIÓN DEL COMPONENTE</b>                         | <b>PRINCIPIO</b>   |
|-------------------|---|--|
|                   | El gobierno determina el tono de la empresa, determinando | Ejerce la función de supervisar los riesgos del consejo. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Gobierno y Cultura</b>                   | la importancia de asignar responsabilidad de supervisión; la cultura determina los valores y comportamientos deseados dentro de la organización.   | <p>Establece estructura operativa.</p> <p>Define la cultura deseada.</p> <p>Demuestra compromiso con los valores básicos.</p> <p>Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado.</p>         |
| <b>Estrategia y definición de objetivos</b> | La gestión de riesgos, los objetivos y estrategias deben ir de la mano en el proceso de planificación estratégica; siendo los objetivos una buena fuente para identificar, diagnosticar y responder al riesgo.   | <p>Analiza el contexto del negocio.</p> <p>Determina el apetito de riesgo.</p> <p>Evalúa estrategias alternativas.</p> <p>Formula objetivos de negocio.</p>                                      |
| <b>Desempeño</b>                            | Es fundamental identificar y diagnosticar los riesgos que pueden afectar el desempeño de la organización y sus objetivos, priorizando los riesgos por gravedad y estableciendo respuestas a los mismos, desarrollando una cartera de riesgos asumidos. | <p>Identifica riesgos.</p> <p>Evalúa la severidad de los riesgos.</p> <p>Prioriza los riesgos.</p> <p>Implementa las respuestas ante los riesgos.</p> <p>Desarrolla la visión de la cartera.</p> |
| <b>Análisis y Revisión</b>                  | A través de la revisión del desempeño de las estrategias implementadas se puede determinar que tan bien se han gestionado los riesgos.   | <p>Evalúa cambios importantes.</p> <p>Revisa los riesgos y el desempeño.</p> <p>Busca mejorar la administración de riesgo empresarial.</p>   |

|                       |                              |  |
|-----------------------|------------------------------|--|
| <b>Información,</b>   | Un proceso continuo y fluido | Aprovecha la información y la tecnología.        |
| <b>comunicación</b>   | de comunicación, contribuye  | Comunica información sobre                       |
| <b>y presentación</b> | al éxito de la gestión de    | riesgos.   |
| <b>de informes</b>    | riesgos.                     | Elabora reportes de riesgo, cultura y desempeño. |

Fuente: PWC (2017) , COSO (2017)  
Elaborado por: La Autora

En esta versión del COSO ERM, aún se sigue haciendo hincapié en la importancia de implementar una estrategia de gestión del riesgo ligada a la planificación estratégica:



Figura 2: Relación de los principios del COSO ERM con la planificación estratégica de la organización  
Fuente: COSO (2017)  
Traducción: La Autora

#### 1.1.4. COSO III: INTERNAL CONTROL — INTEGRATED FRAMEWORK

Como se mencionó en el COSO I, la Comisión Treadway desarrolló en el 2013 el COSO III, nombrándolo Internal Control — Integrated Framework (Marco de Control Interno Integrado) una versión actualizada del COSO I, en donde a diferencia del COSO ERM 2004, se vuelven a las 5 componentes del COSO I. (Hernández, 2017)

Esta nueva versión nace gracias a los cambios existentes en el entorno organización y operacional que las empresas han experimentado desde el desarrollo de la primera versión del COSO. (COSO, 2018)

Esta nueva versión del COSO se diferencia del COSO I, en la integración de 17 principios repartidos en los cinco componentes del COSO:

Tabla 2: Componentes COSO III

| <b>COMPONENTE</b>                 | <b>PRINCIPIO</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Ambiente de control</b>        | Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. |
|                                   | Ejerce responsabilidad de supervisión.                       |
|                                   | Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.          |
|                                   | Demuestra compromiso para la competencia.                    |
| <b>Evaluación del riesgo</b>      | Hace cumplir con la responsabilidad.                         |
|                                   | Especifica objetivos relevantes.                             |
|                                   | Identifica y analiza los riesgos.                            |
|                                   | Evalúa el riesgo de fraude.                                  |
| <b>Actividades de control</b>     | Identifica y analiza cambios importantes.                    |
|                                   | Selecciona y desarrolla actividades de control.              |
|                                   | Selecciona y desarrolla actividades de control.              |
|                                   | Se implementa a través de políticas y procedimientos.        |
| <b>Información y comunicación</b> | Usa información relevante.                                   |
|                                   | Comunica internamente.                                       |
|                                   | Comunica externamente.                                       |
| <b>Monitoreo</b>                  | Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.           |
|                                   | Evalúa y comunica deficiencias.                              |

Fuente: Auditool (2016)  
Elaborado por: La Autora

## 2. CONTROL INTERNO

### 2.1. RIESGO EMPRESARIAL

Previo al desarrollo del contenido del control interno es fundamental determinar un concepto que va fuertemente ligado al control interno; el riesgo empresarial.

Deloitte (2015) una importante firma internacional de auditoria nos determina que el riesgo es: “el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos”

En sí, un riesgo es un evento adverso a los objetivos de la organización, y su gravedad es determinada por la probabilidad de que este evento se produzca y el impacto que tendrá dentro de los objetivos empresariales en el caso de suscitarse.

Sin embargo no todos los riesgos son nocivos para la organización, ya que correctamente administrados pueden convertirse en una importante oportunidad para la empresa, para ello nace el control interno.

#### 2.1.1. CLASIFICACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

Dentro de las organizaciones, los riesgos son clasificados en función a la severidad del mismo, es decir la combinación del impacto por la probabilidad del evento de riesgo. (Gonzáles & Martínez del Campo, s.f.)

La severidad de un riesgo se la puede determinar a través de la matriz de impacto en donde se compara la probabilidad de que un evento se suscite y el impacto que este induciría en el caso de materializarse. (Activa Conocimineto, 2018)

Tabla 3: Matriz de Probabilidad e Impacto

|              |          | IMPACTO      |          |          |         |              |
|--------------|----------|--------------|----------|----------|---------|--------------|
|              |          | DESPRECIABLE | MARGINAL | MODERADO | CRÍTICO | CATASTRÓFICO |
| PROBABILIDAD | CIERTO   |              |          |          |         |              |
|              | PROBABLE |              |          |          |         |              |

|                    |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|
| <b>POSIBLE</b>     |  |  |  |  |  |
| <b>IMPROBABLE</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>EXCEPCIONAL</b> |  |  |  |  |  |

Fuente: Activa Conocimiento (2018)  
Elaborado por: La Autora

La matriz puede ser trabajada de forma cualitativa, como se presenta el ejemplo anterior o de forma cuantitativa a través de la asignación de valores numéricos a cada uno de los criterios tanto de impacto como de probabilidad. (Activa Conocimiento, 2018)

El riesgo determinado en la matriz de impacto y probabilidad se lo puede definir de la siguiente manera:

Tabla 4: Clasificación del riesgo

| <b>RIESGO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE RIESGO</b>  | <b>RESPUESTA AL RIESGO</b> | <b>COLOR</b> |
|---------------|---|----------------------------|--------------|
| <b>Bajo</b>   | Debilidad del control interno cuya solución repercute en un aumento de la calidad y efectividad de la empresa   | Atención de rutina         | Verde        |
| <b>Medio</b>  | Problema serio de control interno que puede repercutir en daño o incumplimiento no significativo de:<br>*Políticas, procedimientos o estrategias<br>*Reputación empresarial<br>*Pérdidas económicas         | Atención rápida            | Amarillo     |
| <b>Alto</b>   | Problema grave de control interno que puede repercutir en daño o incumplimiento:<br>*Políticas, procedimientos o estrategias<br>*Reputación empresarial<br>*Pérdidas económicas<br>*Multas o amonestaciones | Atención inmediata         | Rojo         |

Fuente: Lafuente (2017)  
Elaborado por: La Autora

### 2.1.2. CATEGORIZACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

La cantidad de riesgos dentro del ámbito empresarial es tan grande que se han determinado varias categorías de riesgo en función a diferentes perspectivas, sin embargo según Deloitte (2015) la categoría mayormente utilizada es desde la perspectiva del inversionista en donde se determina 4 categorías del riesgo:

- **RIESGO ESTRATÉGICO:** Riesgos determinados por la gerencia de la organización en función a los objetivos estratégicos
- **RIESGO OPERATIVO:** Riesgos que perjudican la operatividad normal de la organización debilitando el logro del plan estratégico.
- **RIESGO FINANCIERO:** Riesgos relacionados a la liquidez, cartera, información financiera, entre otros
- **RIESGO DE CUMPLIMIENTO:** Riesgos no determinados o compensados

### 2.1.3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

La OBS Business School (2018) determina que las organizaciones manejan el riesgo en función a su grado de apetito del riesgo (nivel de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar) a través de uso de cuatro medidas de tratamiento:

- **EVITAR:** Modificar las actividades iniciales del riesgo, para eliminarlo totalmente
- **TRANSFERIR:** Transportar el resultado del riesgo a una tercera persona
- **MITIGAR:** Establecer acciones que minimicen la materialización de un riesgo o su resultado
- **ACEPTAR:** Continuar con el plan original y en su lugar determinar medidas de acción en el caso de la materialización del riesgo

## 2.2. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Association Española para la Calidad (2018) quién cita al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) determina al control interno como:

Proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos...eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

El control interno es el conjunto complejo e interrelacionado de “acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2018) ejercidas por todos los colaboradores de la organización, quienes junto con la dirección pretenden brindar una seguridad razonable (se habla de seguridad razonable, ya que siempre existirán limitaciones inherentes al sistema de control interno) sobre la fiabilidad de la información, la efectividad de las operaciones, el cumplimiento de la normativa vigente a la que esté sujeta la organización y el control de los recursos empresariales dentro del ámbito contable y financiero. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)

Comprende el plan organizacional, en donde a través de políticas y procedimientos se plantea un conjunto métodos o medidas a fin de salvaguardar los recursos de la empresa y brindar cierta seguridad sobre la veracidad de la información financiera y administrativa empresarial, el desarrollo eficiente de las operaciones y el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas empresariales. (Telssa, 2012)

### **2.3. BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

Existen varios beneficios en la aplicación del control interno para una organización, entre los principales se encuentran: (Instituto para la Calidad, 2014) (Contraloría General del Estado, 2014)

- Disminuir la corrupción como un riesgo empresarial.
- Alcanzar los objetivos determinados.
- Desarrollo organizacional.
- Promover la práctica de valores.

- Generar efectividad en las operaciones de la organización y mejora el rendimiento.
- Contribuir al cumplimiento de la normativa legal vigente pertinente a la organización.
- Desarrollar información oportuna y verídica.
- Contribuir al aseguramiento de la información financiera y administrativa.
- Ayudar a salvaguardar los activos de la organización.
- Eficiencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, y su documentación.

#### **2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

Las características del control interno varían según la perspectiva de cada autor, sin embargo a continuación se presenta un compendio de las más relevantes:

- El control interno es diseñado para cada organización en particular, en función a las características propias de la misma, tales como actividad económica, tamaño, limitaciones, entre otras. (Telssa, 2012)
- La aplicación del control interno es en sí un medio, más no el fin de la organización. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)
- El control interno no lo constituye solo los procesos, manuales o políticas, sino también del talento humano que interactúan en la organización y pone en práctica los lineamientos del control interno. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)
- La aplicación del control interno refleja una seguridad razonable sobre los resultados financieros y administrativos, no completa. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)
- Es un proceso que abarca todas las actividades de la organización determinando controles dentro de la estructura empresarial (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007)

## **2.5. CONTROL INTERNO VS SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Un control interno “incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas” (Scielo, 2010), sin embargo un sistema de control interno abarca más allá de ámbito contable y financiero, abordando a toda la organización, incluyendo todos los procesos de los departamentos que en ella se encuentran. (Plasencia Asorey, 2010)

Sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad...El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos. (Plasencia Asorey, 2010)

## **2.6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

En función a cada organización, y a la experiencia y experticia de cada auditor se puede emplear uno o varios métodos para examinar el control interno dentro de una empresa, dentro de los cuales se encuentran:

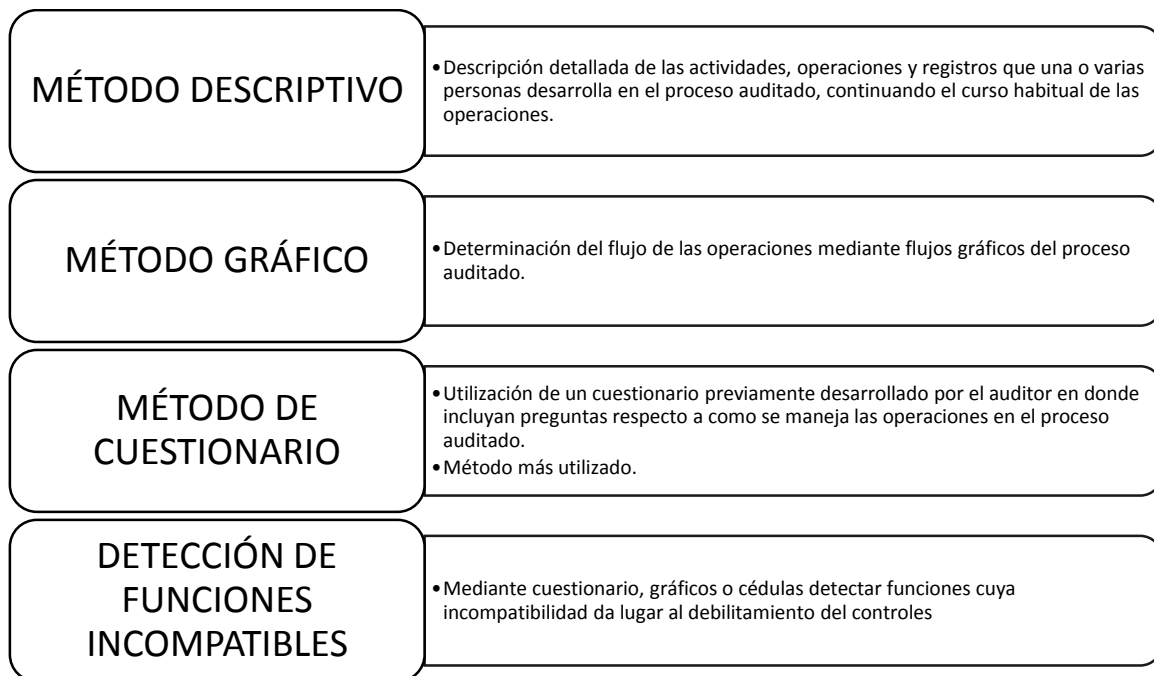


Figura 3: Métodos para evaluar el control interno  
Fuente: Santillana Gonzales (2015)  
Elaborado por: La Autora

### 2.6.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El cuestionario de control interno es uno de los métodos con más aceptación dentro de la evaluación del control interno, este método, según la Contraloría General del Estado de Bolivia (2008) “constituyen los programas de trabajo debido a que establecen los controles sujetos a relevamiento mediante indagaciones y pruebas de recorrido. Asimismo, la comprobación del funcionamiento de los controles se desarrolla a través de inspecciones”.

De esta manera los cuestionarios de control interno contribuyen a la verificación de la aplicación de los procesos, política, instructiva y demás, establecidos como buenas prácticas (conjunto de acciones determinadas coherentemente para un resultado óptimo) y la eficiencia de los mismos.

- **CONSTRUCCIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

El formato de cuestionario de control interno lo desarrolla cada auditor en función a las necesidades y características de la organización auditada; a continuación se

presenta un modelo de esquema desarrollado por la Contraloría General del Estado de Bolivia (2008):

| COMPONENTE                                |                  |    |     |          |              |         |            |
|---|------------------|----|-----|----------|--------------|---------|------------|
| Entidad:                                  | Supervisado por: |    |     |          |              |         |            |
| Alcance:                                  | DISEÑO           |    |     | EFICACIA |              |         |            |
| CONTROLES                                 | SI               | NO | N/A | Ref. PT  | Calificación | Ref. PT | Hecho por: |
| <b>Factor o Subcomponente:</b>            |                  |    |     |          |              |         |            |
| 1. Título                                 |                  |    |     |          |              |         |            |
| 1.1. Pregunta sobre un control necesario. |                  |    |     |          |              |         |            |
| 1.2. Pregunta sobre un control necesario. |                  |    |     |          |              |         |            |
| 2. Título                                 |                  |    |     |          |              |         |            |
| 2.1. Pregunta sobre un control necesario. |                  |    |     |          |              |         |            |
| 3. Título.                                |                  |    |     |          |              |         |            |
| 3.1. Pregunta sobre un control necesario. |                  |    |     |          |              |         |            |
| $\Sigma$ Valores reales                   |                  |    |     |          |              |         |            |
| Óptimo para el factor o subcomponente     |                  |    |     |          | 4            |         |            |
| Calificación proporcional obtenida        |                  |    |     |          |              |         |            |

Figura 4: Modelo de cuestionario de control interno  
Fuente: Santillana Gonzales

La Contraloría General del Estado de Bolivia (2008) explica cómo utilizar el modelo de cuestionario de control interno, así:

- **CONTROLES:** Los controles se establecen en forma de preguntas cerradas
- **RESPUESTAS AFIRMATIVAS:** Marca con una X en la columna “SI”
- **RESPUESTAS NEGATIVAS:** Marcar con una X en la columna “NO”
- **RESPUESTAS SIN CALIFICACIÓN:** Marcar con una “X” en la columna N/A, lo que se traduce que el control no es necesario
- **REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO:** Los papel de trabajo se traducen en la evidencia de la respuesta de los controles, los cuales deben ser enumerados y referenciados en la columna Ref. PT.
- **CALIFICACION DE LA EFICIENCIA DEL CONTROL:** Ubicar en la columna de Calificación “0” cuando el control no funcione adecuadamente y se coloca “1” cuando se haya verificado que el control es pertinente.

- **IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTOR DEL PROCEDIMIENTO:** Ubicar el nombre del auditor que aplicó las pruebas de la eficiencia del control, en la columna “hecho por”.
- **IDENTIFICACIÓN DEL SUPERVISOR:** Ubicar el nombre del auditor encargado de supervisar el trabajo de auditoria de cada componente.
- **SUMA DE VALOR REAL:** Suma algébrica de las calificaciones de la eficiencia de cada control.
- **ÓPTIMO PARA EL FACTOR O SUBCOMPONENTE:** Valor que resulta de la suma de las calificaciones positivas, tomando en cuenta el número de preguntas, las preguntas cuya respuesta es N/A, no se toman en cuenta.
- **CALIFICACIÓN PROPORCIONAL OBTENIDA:** Valor que resulta de dividir la suma de valor real con respecto al óptimo para el factor o subcomponente, la eficiencia del mismo se puede medir con la tabla a continuación detallada:

| Niveles  | Rangos                        | Conclusión            |
|--|-------------------------------|-----------------------|
| 1° nivel   | $0.67 \leq \text{CPO} \leq 1$ | Eficaz                |
| 2° nivel   | $0.34 \leq \text{CPO} < 0.67$ | Eficaz con salvedades |
| 3° nivel   | $0 \leq \text{CPO} < 0.34$    | Ineficaz              |
| CPO: Calificación Proporcional Obtenida –sobre el proceso de control interno |                               |                       |

Figura 5: Modelo de cuestionario de control interno  
Fuente: Santillana Gonzales

Es importante mencionar que las preguntas de los controles se las realiza a las actividades de cada proceso, es por ello que es indispensable tener bases sobre la administración por procesos.

## 2.7. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La administración por procesos se caracteriza por gestionar la organización con base en los procesos que ésta tiene, sean estos administrativos, contables, productivos o comerciales, la premisa de esta gestión es que la efectividad de una organización radica en la eficiencia y eficacia de las actividades y recursos de cada proceso. (Asociación Española de la Calidad, 2018)

Para poder comprender la administración por procesos es fundamental definir un proceso, siendo ésta una “secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. ISO 9000:2015 citado en Asociación Española de la Calidad (2018).

Por otro lado una actividad es un “conjunto de tareas necesarias para obtener un resultado” (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

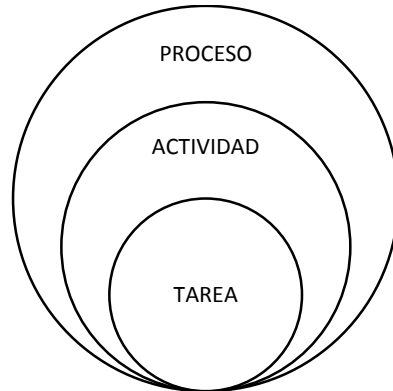


Figura 6: Interrelación proceso, actividad y tarea  
Fuente: Pérez Fernández de Velasco (2010)  
Elaborado por: La Autora

Existen varias clasificaciones de los procesos según diferentes criterios, sin embargo el más utilizado por su tendencia estratégica (útil en la metodología COSO), es en función a su finalidad: (Gestión de la Calidad, 2016)

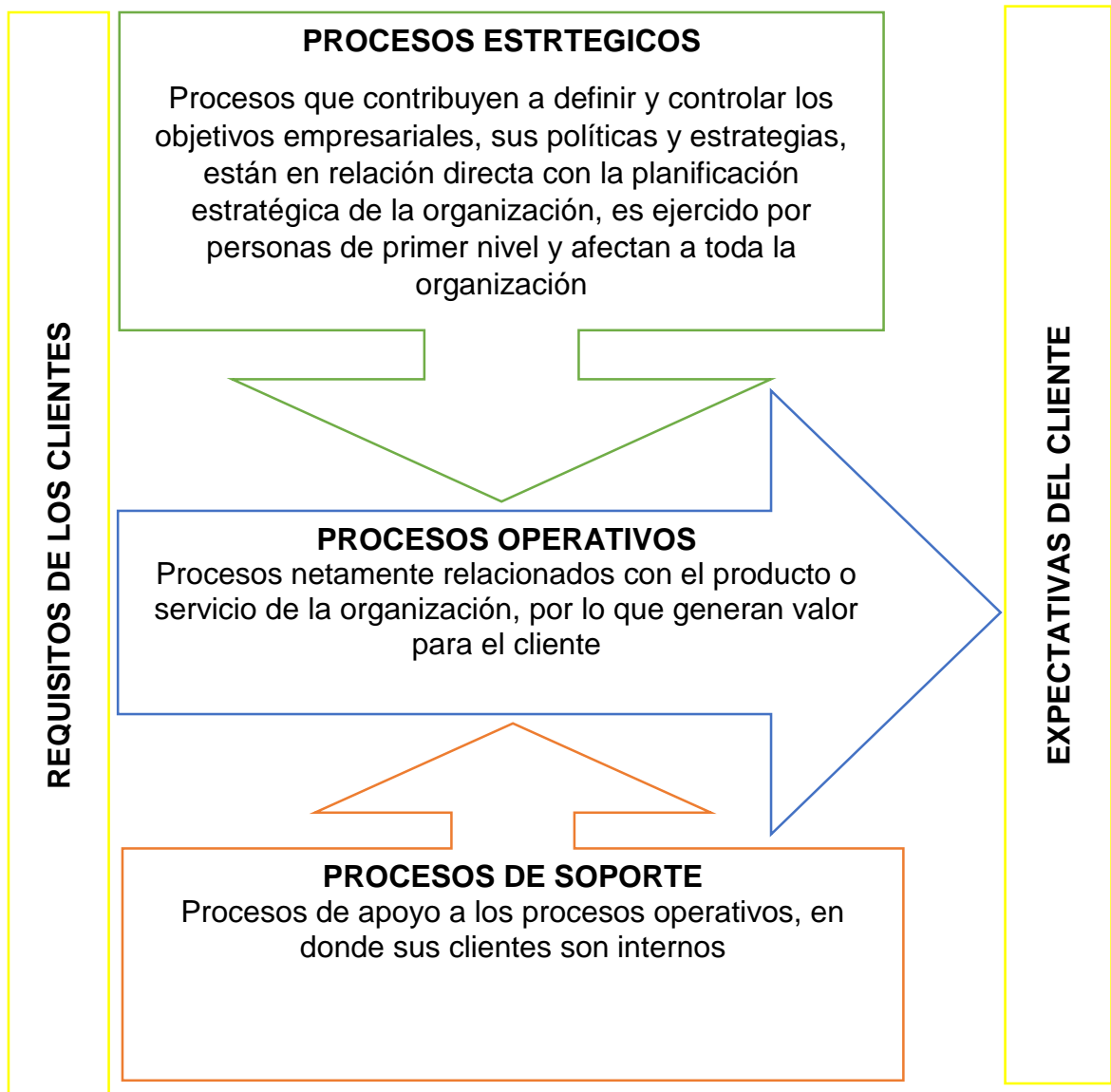


Figura 7: Clasificación de los procesos  
 Fuente: Gestión de Calidad (2016)  
 Elaborado por: La Autora

Para detallar cada uno de los proceso anteriormente definidos existen varias formas, una de ellas es a través de un texto en donde se determina cada actividad del proceso mediante la redacción del mismo, sin embargo esto suele ser muy confuso incluso para las personas que tienen experticia en el proceso, es por ello que se recomienda utilizar flujograma para graficar las actividades del proceso.

Un flujograma es una representación gráfica y ordenada de las diferentes actividades inherentes en un proceso a través del uso de símbolos, la Universidad de Valladolid (2012) establece que los principales símbolos utilizados son:

| Tabla 1. Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas. Símbolo | Nombre                       | Descripción  |
|---|------------------------------|--|
|   | Elipse u óvalo               | Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales. |
|   | Rectángulo o caja            | Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.                                      |
|   | Rombo                        | Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.  |
|   | Flecha                       | Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.  |
|   | Símbolos de entrada y salida | Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.                  |
|   | Conectores                   | Representan conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.   |

Figura 8: Principales símbolos utilizados en la elaboración de un flujograma  
Fuente: Universidad de Valladolid (2012)

### 3. OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.1. EMPRESA

##### 3.1.1. DEFINICIÓN

A lo largo de la historia se han emitido varias definiciones sobre empresa a través de la palabra de grandes pensadores, quienes han sabido brindar su visión sobre el significado de empresa, cada uno de ellos enfocados al ámbito, entorno y época en donde se desarrollaban; dos de estos enfoques que han sabido trascender para contribuir en el desarrollo del concepto de empresa son:

- “Explotación de producción independiente” en donde la empresa posee independencia económica y la capacidad de cubrir necesidades de terceros, además de la capacidad de tomar decisiones empresariales, lo que va ligado al riesgo empresarial. Kosiol 1934, citado en Gil Estallo (2007)

- “Concepto diferenciado del de explotación” en donde Gutenberg determina que la empresa combina factores de producción para obtener los máximos beneficios a través del mínimo costo, mediante el equilibrio entre la inversión de la empresa y la forma de financiamiento de la misma. Erich Gutenberg 1972, citado en Gil Estallo (2007)

El alto dinamismo del entorno y la globalización del mismo, junto con los altos estándares humanitarios que rigen en la actualidad, y los enfoques anteriormente mencionados se plantea el siguiente concepto de empresa:

Ente jurídico y financiero formalmente constituido, que combina los factores de la producción para el desarrollo de actividades con la premisa de cubrir necesidades externas y obtener un beneficio para todos quienes conforman la empresa, contribuyendo así al desarrollo de la economía.

### **3.1.2. CLASIFICACIÓN**

La amplia gama de empresas existentes en la actualidad, junto con las características propias de cada una de ellas, han generado un sinnúmero de clasificaciones de empresas, según diferentes enfoques; sin embargo las de mayor uso son:

- **SEGÚN EL SECTOR ECONÓMICO**

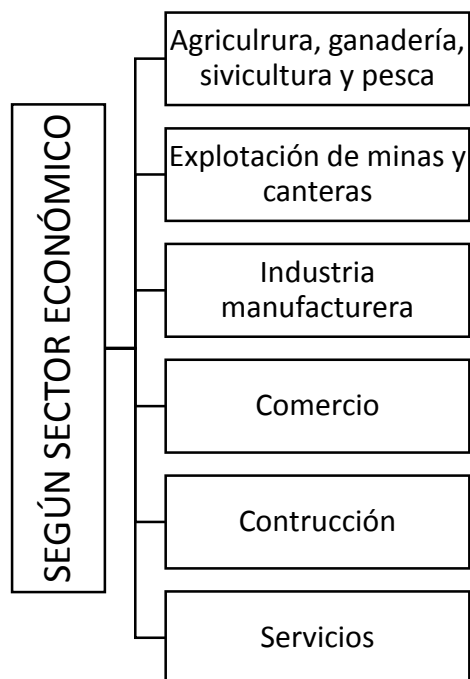


Figura 9: Clasificación de las empresas por el sector económico  
 Fuente: INEC (2016)  
 Elaborado por: La Autora

- **SEGÚN EL TAMAÑO**

Tabla 5: Clasificación de las empresas por su tamaño

| <b>Variables</b>              | <b>Micro Empresa</b> | <b>Pequeña Empresa</b>             | <b>Mediana Empresa</b>               | <b>Grandes Empresas</b> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Personal ocupado              | De 1 - 9             | De 10 - 49                         | De 50 - 199                          | ≥ 200                   |
| Valor bruto de ventas anuales | ≤ 100.000            | 100.001 - 1.000.000                | 1.000.001 - 5.000.000                | > 5.000.000             |
| Monto de activos              | Hasta US\$ 100.000   | De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000 | De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999 | ≥ 4.000.000             |

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2011, citado en Cámara de Comercio de Quito (2017)

• **SEGÚN LA FORMA DE CONSTITUCIÓN**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO</b></p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos o más personas</li> <li>• Razón social: nombre de socios más palabras "y compañía"</li> <li>• Responsabilidad personal y solidaria de todos los socios</li> </ul>  |
| <p><b>COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE Y DIVIDIDA POR ACCIONES</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno o varios socios, llamados socios comanditarios</li> <li>• Razón social: nombre de socios más palabras "compañía en comandita"</li> <li>• Responsabilidad personal y solidaria de todos los socios hasta monto de sus acciones</li> </ul> |
| <p><b>COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos o más personas</li> <li>• Razón social: denominación objetiva más las palabras "compañía limitada"</li> <li>• Responsabilidad hasta el monto de las aportaciones</li> </ul>  |
| <p><b>COMPAÑÍA ANÓNIMA</b></p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad dividida en acciones negociables</li> <li>• Razón social: denominación más las palabras compañía anónima</li> <li>• Accionistas solo responden por el monto de las acciones</li> </ul>  |
| <p><b>COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA</b></p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades conformadas por capital público y privado</li> </ul>  |

Figura 10: Clasificación de las empresas por su constitución  
 Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)  
 Elaborado por: La Autora

**3.2. INDUSTRIA TEXTIL ECUADOR**

**NOTA:** El siguiente fragmento de investigación bibliográfica se sustrajo del trabajo de grado realizado por la autora (2018)

“El nombre de industria textil se da al sector de la economía que produce telas, hilos, ropa y productos relacionados, dentro de los cuales se incluye el calzado.”  
 Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) 2010, citado en Espinoza Alencastro (2016)

La producción textil en el Ecuador se centra en tres grandes grupos en función a la actividad que se desarrolla

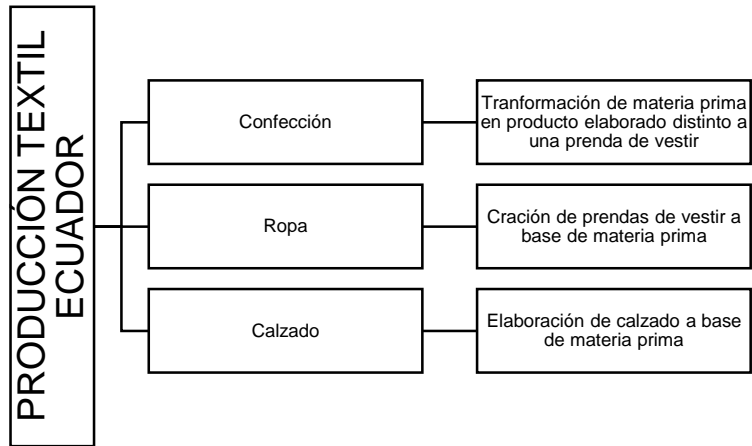


Figura 11: Tipos de producción textil en Ecuador.  
 Fuente: Espinoza Alencastro (2016)  
 Elaborado por: La Autora

La industria textil ecuatoriana ha sido marcada por tres grandes épocas antes de convertirse en lo que hoy conocemos como industria textil:

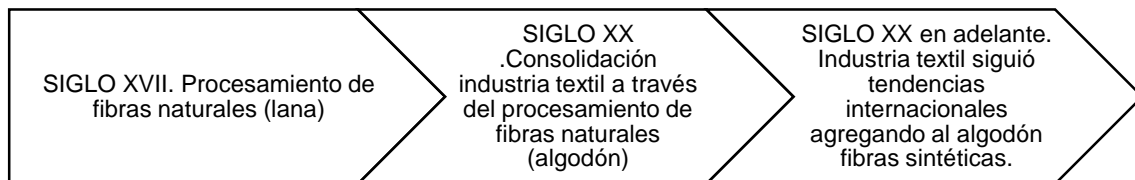


Figura 12: Progreso industria textil ecuatoriana.  
 Fuente: ProEcuador 2012, citado en Espinoza (2016)  
 Elaborado por: La Autora

De esta manera, y gracias a globalización las fuertes tendencias internacionales obligaron al sector textil del Ecuador a diversificarse, ofertando nacional e internacionalmente productos textiles, siendo los de mayor volumen los productos hilados y tejidos. AITE 2010, citado en Espinoza Alencastro (2016)

Tan grande es la industria textil en el Ecuador que, según AITE 2010, citado en Espinoza Alencastro (2016) la industria textil genera aproximadamente “50.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 indirectas” lo que le otorga el segundo puesto entre los sectores manufactureros del Ecuador, así lo corrobora los datos recopilados por el INEC:

Tabla 6: Número de establecimientos sector textil del Ecuador

| N° DE ESTABLECIMIENTOS  | MANUFACTURERA | PORCENTAJE  |
|---|---------------|-------------|
| <b>Pendas de vestir</b>   | 8158          | 74%         |
| <b>Textiles</b>   | 902           | 8%          |
| <b>Calzados</b>   | 902           | 8%          |
| <b>Otras actividades afines</b>   | 1045          | 9%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>11007</b>  | <b>100%</b> |
| N° DE ESTABLECIMIENTOS  | COMERCIO      | PORCENTAJE  |
| <b>Ventas al por menor en prendas de vestir, calzado y artículos de cuero</b>                       | 25586         | 92%         |
| <b>Ventas al por menor en textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de ventas y mercados</b> | 1869          | 7%          |
| <b>Otros negocios similares</b>   | 330           | 1%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>27785</b>  | <b>100%</b> |
| N° DE ESTABLECIMIENTOS  | SERVICIOS     | PORCENTAJE  |
| <b>Reparación de calzado</b>  | 2270          | 34%         |
| <b>Limpieza de productos textiles y calzado</b>   | 4383          | 66%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>6653</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Boletín INEC (2012) citado en Espinoza (2016)

Estas empresas textiles que contribuyen a la dinamización de la economía ecuatoriana se concentran en la provincia de Pichincha, Tungurahua, Azuay y Guayas:

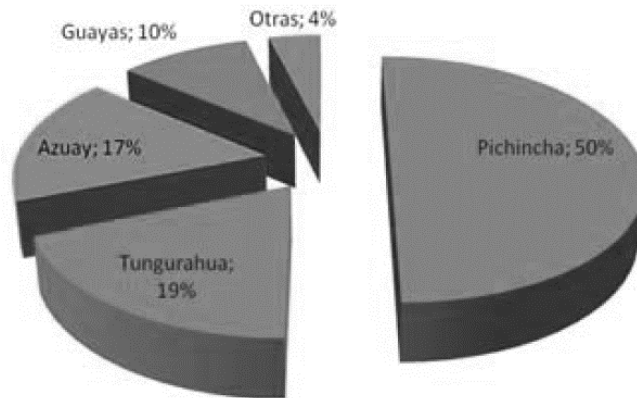


Figura 13: Distribución de las empresas textiles en Ecuador.  
Fuente: Boletín INEC 2012, citado en Espinoza (2016)

### 3.2.1. PRODUCCIÓN TEXTIL IMBABURA

Imbabura, con su cabecera provincial Ibarra; es una provincia ubicada al norte del país en la región sierra; con una superficie de 4.353 Km<sup>2</sup> fue declarada provincia el 25 de junio de 1824 en el Congreso Grancolombiano en Bogotá. (Prefectura de Imbabura, 2018)

La provincia está dividida en seis cantones: Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro y Urcuquí; con sus correspondientes parroquias, los cuales abarcan una población aproximada de 345.781 personas. (Prefectura de Imbabura, 2018)

Aun cuando la provincia de Imbabura se caracteriza principalmente por la producción agrícola, en ella se puede evidenciar grandes indicios de una creciente tendencia a la industria textil, así lo podemos evidenciar en los cantones de Otavalo, famoso por sus prendas textiles elaboradas a mano y sus internacionalmente apreciados telares; Ibarra, centro de desarrollo económico y cuna del comercio textil y Antonio Ante, popularmente llamado “Centro Textil de la Moda”.

### 3.2.2. PRODUCCIÓN TEXTIL ANTONIO ANTE

- **ANTONIO ANTE**

Antonio Ante, cuya cabecera cantonal es Atuntaqui, es un cantón ubicado al noreste de la provincia de Imbabura, con una superficie de 79 km<sup>2</sup> se encuentra dividida en

6 parroquias, dos urbanas (Atuntaqui y Andrade Marín) y cuatro rurales (San Roque, Chaltura, Natabuela e Imbaya). (GAD Municipal de Antonio Ante, 2018)

Su ubicación estratégica, al estar a 60km de la capital del país y a 100km de la frontera colombiana le ha permitido generar un crecimiento económico admirable en los últimos años. (GAD Municipal de Antonio Ante, 2018)

Crecimiento que ha sido fruto de un invaluable proceso textil, desde la arriería hasta lo que hoy en día se conoce como la Industria Textil de Antonio Ante.

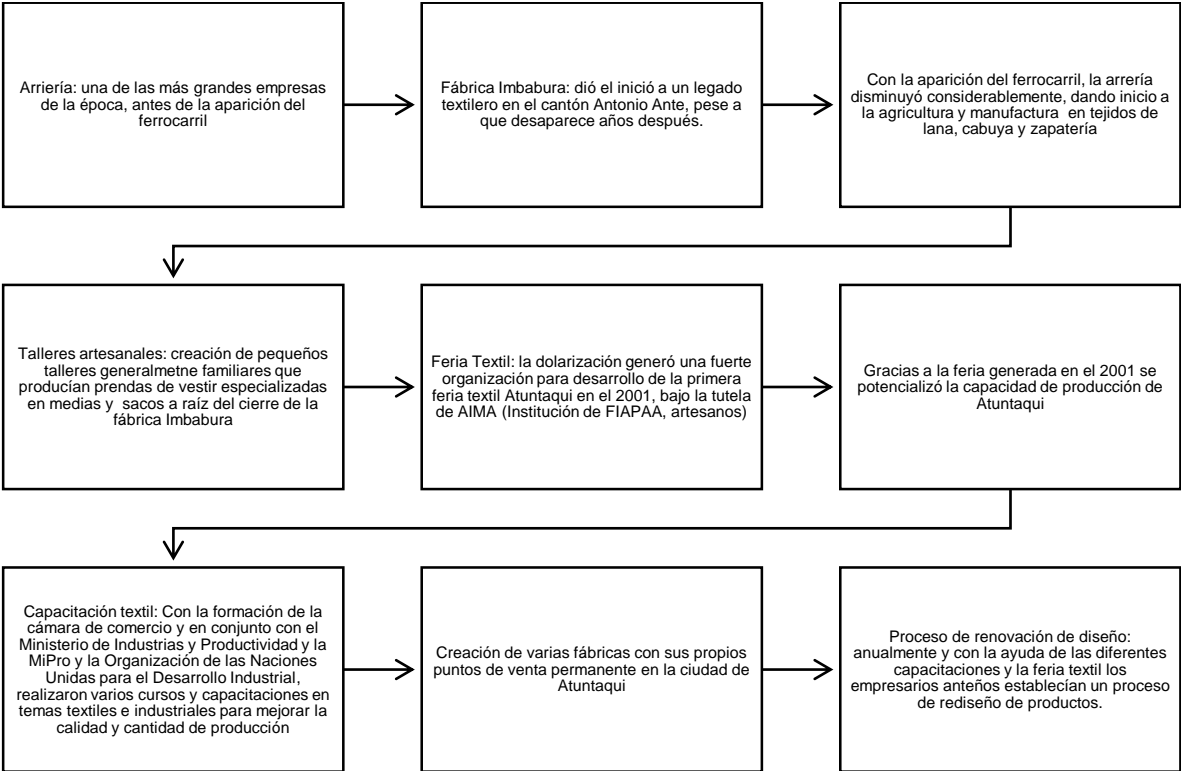


Figura 14: Progreso económico-textil de Antonio Ante.  
Fuente: (Dávila, 2017), (Calderón, 2014)  
Elaborado por: La Autora

Todas aquellas fábricas que iniciaron el proceso textil de la ciudad de Atuntaqui, sufrieron un proceso de renovación gracias a segundas generaciones; quienes administraban los pequeños talleres con una fuerte mirada visionaria y mayor experiencia técnica; lo que desarrolló fuertemente el sector textil del cantón Antonio Ante (Dávila, 2017).

- **FÁBRICA IMBABURA**

Gran parte del progreso económico y textil de Antonio Ante se dio por la aparición de la Fábrica Imbabura, la cual se creó con el capital e iniciativa español. Antonio Ante, específicamente Andrade Marín fue escogida como establecimiento del ancestro textil, gracias a su ubicación estratégica; al encontrarse en el centro de la provincia por donde cruzaba la línea férrea; además existía una gran cantidad y disponibilidad de mano de obra y una notable cercanía con el Valle del Chota, punto principal de obtención de algodón, importante materia prima de aquel entonces. (Calderón, 2014)

En los inicios de la fábrica Imbabura, fue requerida la arriería para movilizar las piezas de maquinaria, sin embargo, con la llegada del ferrocarril, se completó el equipamiento de la fábrica incrementando el número de obreros que trabajaban en ésta. (Calderón, 2014)

Tan grande fue el éxito de la fábrica Imbabura que su producción, especializada en tejeduría de cobijas y sobrecamas, era demandada a nivel nacional e internacional (sur de Colombia) generando movimiento económico en la zona, al albergar a más de mil obreros, contribuyendo al desarrollo y construcción de escuelas, centros de salud, infraestructura vial y servicios como agua y energía eléctrica. (Calderón, 2014)

La fábrica Imbabura, gestora del sindicalismo en el país, empieza a tener problemas con los trabajadores por lo que se despide al 50% de la nómina de la fábrica; finalmente debido a problemas con un técnico español se cierra definitivamente la fábrica Imbabura, quedando en manos de Seguro Social debido a deudas laborales. (Calderón, 2014)

- **ANTONIO ANTE EN LA ACTUALIDAD**

El cierre de la fábrica Imbabura encamina la creación de pequeños negocios textiles en el cantón Antonio Ante, constituyéndose gremios, asociaciones y federaciones de artesanos, y finalmente la Cámara de Comercio en 1999. (Calderón, 2014)

Con la creación de la Cámara de Comercio, (actualmente no se encuentra en funcionamiento), se iniciaron procesos de asociatividad y clúster textil, en donde se fortalecen temas de capacitaciones e intercambio de conocimientos y se realizan importantes alianzas con proveedores de materia prima, instituciones turísticas y financieras, para aprovechar y explotar el potencial textil de la zona. (Calderón, 2014)

En la actualidad Atuntaqui es considerada como el “Centro textil de la moda”, con una exhibición permanente aproximada de 200 almacenes instalados; con un fuerte posicionamiento de la marca ciudad. (Dávila, 2017)

### **3.3. PROCESO TEXTIL**

Según Espinoza (2016) la producción textil en el Ecuador se centra en tres grandes grupos: confección, ropa y calzado; cada uno de los cuales poseen similares macroprocesos, así:

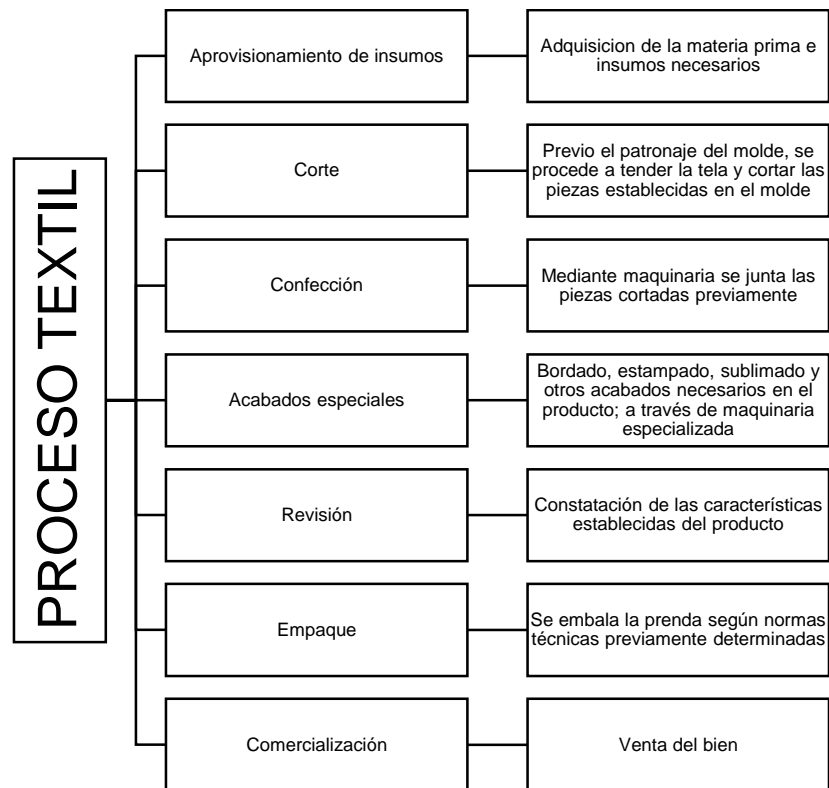


Figura 15: Proceso textil.  
Fuente: (Dávila, 2017)  
Elaborado por: La Autora

Pese a que los macro-procesos son similares en los distintos grupos del proceso textil de la industria ecuatoriana, existen algunos que requieren aclaración por la complejidad del mismo:

### 3.3.1. APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS

La mayoría de organizaciones no posee integrada en su producción la elaboración de materias o insumos necesarios para la producción de bien final; es por ello que necesitan de otras empresas quienes abastezcan de estos recursos (Monterroso, s.f.).

Al gestionar el aprovisionamiento de recursos a terceras personas, las empresas condicionan sus costos y capacidad de respuesta a las empresas suministradoras de recursos, por lo que es de vital importancia la correcta administración de la función de aprovisionamiento de recursos (Monterroso, s.f.).

### **3.3.2. COMERCIALIZACIÓN**

Una vez desarrollado el producto, las organizaciones deben gestionar la salida de éste de la empresa hasta el consumidor; este proceso es conocido como comercialización, el cual ha sido definido por distintos autores; entre las más actuales están:

- La Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos (2017) determina que “La comercialización es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución”.
- “Acto de comercializar o de hacer comercio, poner en venta un producto, intercambiar un bien por dinero, vender mediante la utilización de las técnicas de la mercadotecnia” (Ramírez, 2011).

Es importante determinar que al hablar del proceso de gestionar la salida del bien hacia el consumidor involucra varias actividades como la planificación y organización de actividades de posicionamiento de marca, la presentación y acondicionamiento del bien para hacerlo atractivo en el mercado y la determinación de la red de distribución adecuada (Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos, 2017).

- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La manera en que las organizaciones venden o hacen llegar los productos a sus consumidores es conocido como canales de distribución.

Cattaneo (s.f.) manifiesta que a simples rasgos los canales de distribución pueden ser considerados como la “Forma en que llegan los productos desde el fabricante hasta el usuario final”, es decir son todos aquellos agentes o intermediarios de los cuales se basa la empresa para llegar a mayor número de clientes, estableciéndose así como el puente entre la empresa y el consumidor en el momento de la venta del producto.

Los canales de distribución pueden clasificarse según la longitud del canal, así:

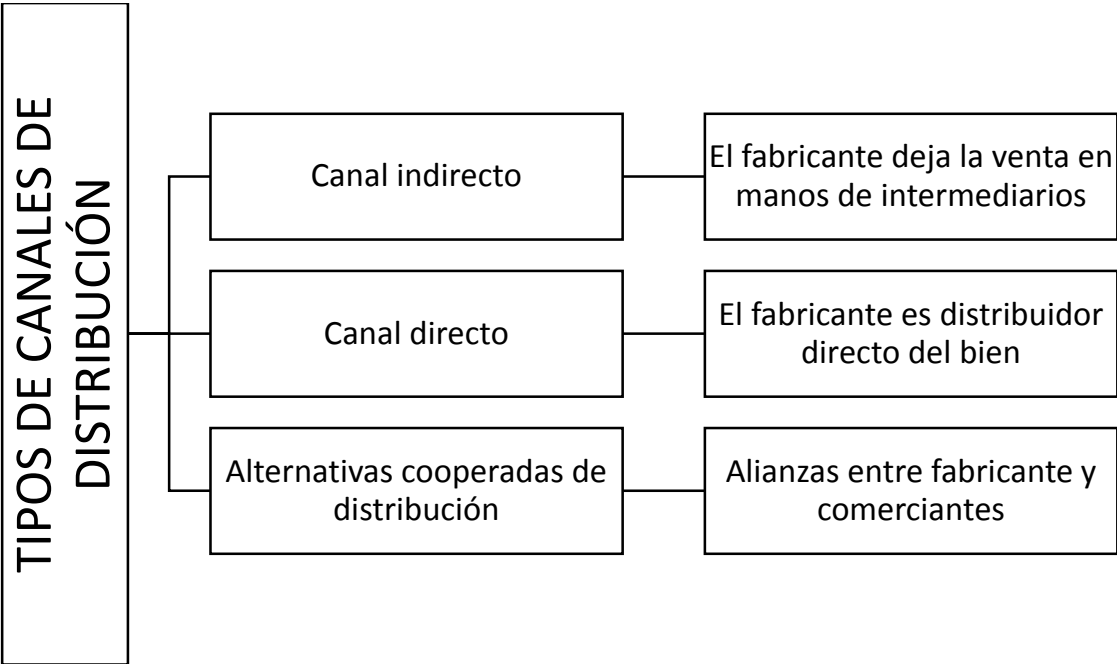


Figura 16: Tipos de canales de distribución.  
Fuente: (Cattaneo, s.f.)  
Elaborado por: La Autora

Es decisión de cada organización la utilización de uno o más tipos de canal, la selección radica en el tipo de bien y la disponibilidad de la organización para desarrollar uno o más tipos de canal de distribución.

### 3.4. CONFECCIONES “ANITEX”

NOTA: El siguiente fragmento se sustrajo del trabajo de grado realizado por la autora (2018)

Anitex, nace a partir del crecimiento del sector textil en la ciudad de Atuntaqui, gracias a la presencia de la Fábrica Imbabura; empresa textil dedicada a la elaboración de telas y cubrecamas, en donde trabajaba la mayor parte de la población antañona, quienes poco a poco fueron adquiriendo conocimientos sobre la industria textil. Según testimonio del Señor Jaime Dávila, ex trabajador de la Fábrica Imbabura en el área de mecánica industrial, la Fábrica Imbabura tuvo que cerrar operaciones en el año de 1965, debido a los problemas económicos y sociales que

atravesó, lo que generó el despido de la población anteña, que trabajaba en la fábrica Imbabura, y dio inicio a la industria textil en la ciudad de Atuntaqui.

El Señor Jaime Dávila, quien desde muy joven trabajó en la Fábrica Imbabura, decidió, junto a su esposa Gloria Martínez, emprender su propio negocio textil, la cual en sus inicios fue un pequeño taller, muy doméstico, dedicado a la fabricación de medias tipo calcetín, de esta manera nace en 1969 Anitex, con mucha constancia y entusiasmo de sus propietarios.

Poco a poco este pequeño taller fue creciendo de la mano de su propietario, quien era encargado de la comercialización de las prendas textiles y su esposa la señora Gloria Martínez dedicada a la elaboración de los calcetines; sin embargo en el año de 1969 el surtido de colores del nylon, materia prima para la elaboración de calcetines empezó a escasear, lo que repercutió en el paro de la producción, suceso que incentivó a los emprendedores a cambiar de línea de producción, iniciando de esta manera confecciones Anitex en el área textil, siendo una de las pioneras en Atuntaqui. Inicialmente Anitex se dedicaba a la elaboración de ropa interior, línea que mantuvo la empresa durante mucho tiempo y que contribuyó al crecimiento y consolidación organizacional.

Jurídicamente a partir del 5 de Julio del 2002 Anitex se transformó en sociedad civil y comercial siendo este el inicio de una sociedad más organizada, que pese a no estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías debía cumplir con toda la normativa tributaria, laboral y legal; esta transformación societaria suscitó el nombramiento de la Señora Anita Dávila como gerente general de la empresa, quien se mantiene hasta la actualidad.

En aquel entonces, las instituciones financieras no concedían créditos a organizaciones constituidas como una sociedad civil y comercial, es por ello que desde el 2 de Junio del 2006 Anitex decide transformar la parte societaria a la empresa Dávila Martínez Compañía Limitada, manteniéndose como Anitex el nombre comercial. A partir de esta fecha se fue ampliando y renovando la empresa a través del surgimiento de nuevas líneas de producción, canales de distribución y el surgimiento de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, en donde Anitex fue una

de las empresas más importantes en la consolidación de la parte social de los empresarios del cantón de Antonio Ante, además participó y fue premiada como la mejor empresa en las primeras ferias industriales textiles de Atuntaqui lo que consolidó su posicionamiento en el mercado.

Anitex, mantuvo un crecimiento constante hasta el año 2010, generando empleo para 150 colaboradores, una facturación sumamente importante, una consolidación financiera, de liquidez y de solvencia muy fuerte; sin embargo por la coyuntura actual del país, Anitex ha disminuido el número de colaboradores, consolidando la siguiente estructura organizativa:

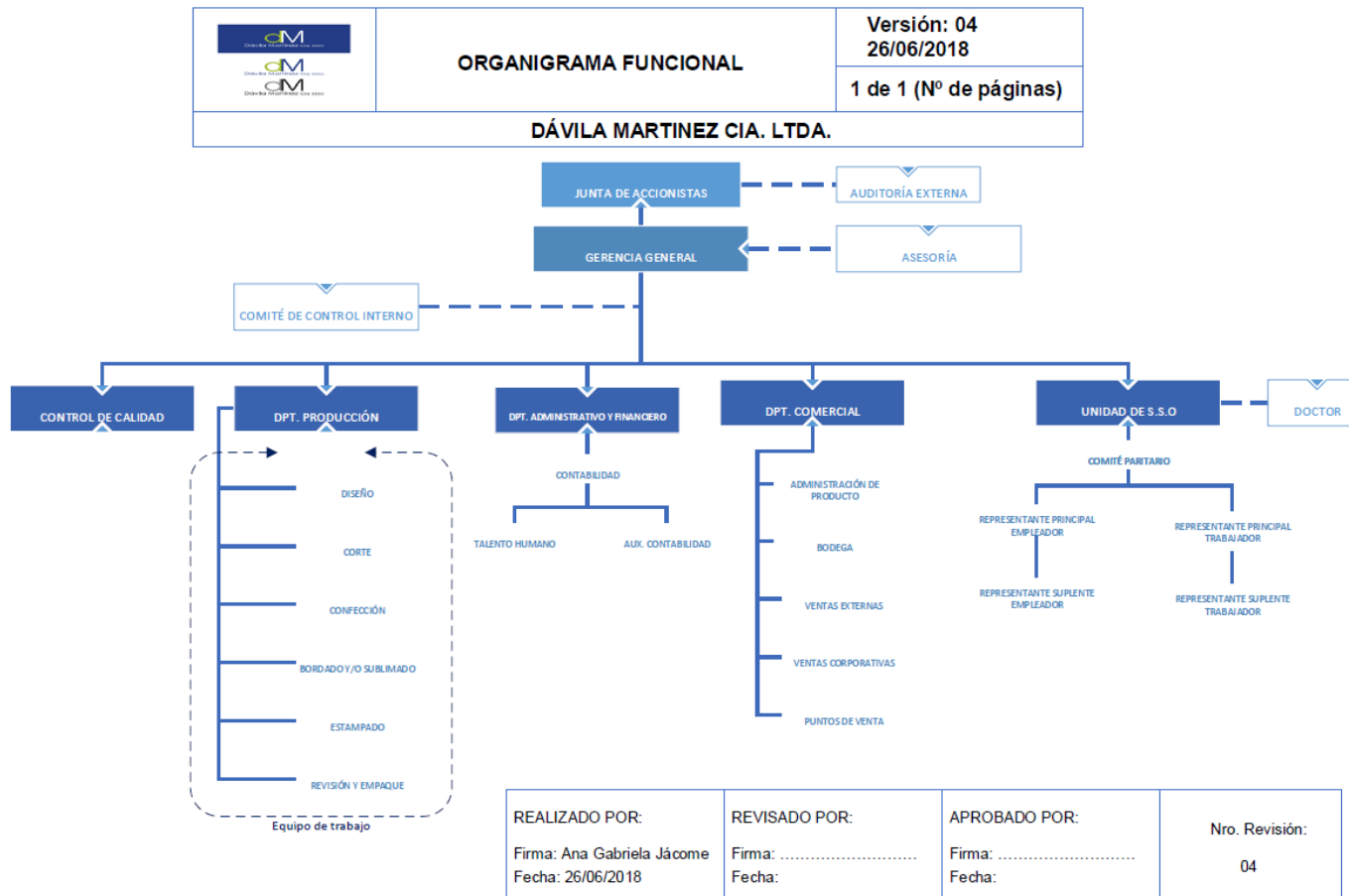


Figura 17: Organigrama Empresa “Confecciones Anitex”  
 Fuente: Empresa “Confecciones Anitex”  
 Elaborado por: La Autora

No obstante, Anitex sigue liderando a nivel Nacional, siendo reconocido como una de las empresas élites del sector textil, este reconocimiento se ha ganado gracias a su trayectoria de mejoramiento continuo que le ha permitido consolidar procesos organizacionales, los mismos que se muestran a continuación:

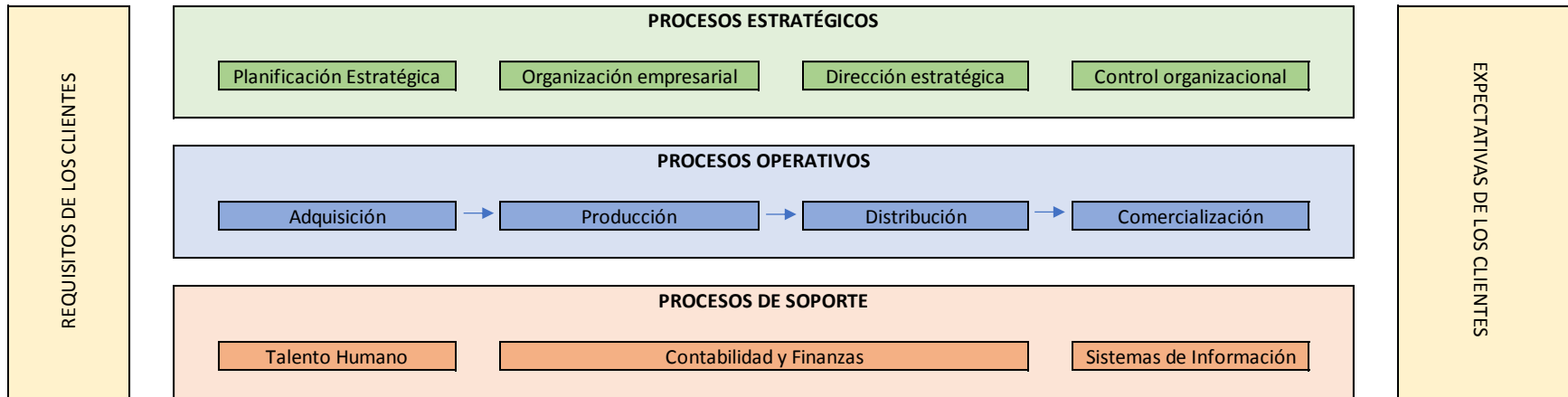


Figura 18: Mapa de procesos de la empresa "Confecciones Anitex"  
 Fuente: Empresa "Confecciones Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **4. OBJETIVOS DE DIAGNÓSTICO**

##### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar la eficiencia del control interno aplicado a los procesos de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.

##### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el gobierno y cultura de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.
- Evaluar la eficiencia del desarrollo de estrategia y definición de objetivo de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.
- Valorar el desempeño de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui frente al riesgo.
- Valorar la efectividad de las operaciones de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.
- Definir la eficiencia de la información, comunicación y presentación de informes de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui

#### **5. VARIABLES**

- Gobierno y cultura
- Estrategia y definición de objetivos
- Desempeño frente al riesgo
- Efectividad de las operaciones
- Información, comunicación y presentación de informes

#### **6. INDICADORES**

- GOBIERNO Y CULTURA
  - Valores éticos

- Estructura organizativa
- Dirección y su filosofía
- Competencia de los colaboradores
- Auditoria Interna
- **ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**
  - Planificación Estratégico
- **DESEMPEÑO FRENTE AL RIESGO**
  - Identificación de riesgos
  - Análisis del riesgo
  - Respuesta al riesgo
- **EFFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES**
  - Efectividad de las operaciones
  - Confiabilidad de la información financiera y contable
  - Cumplimiento de las leyes y normativa vigente
- **INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES**
  - Información
  - Comunicación
  - Monitoreo continuo
  - Monitoreo puntual

## **7. MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES**

A continuación se presenta la matriz de operación de variables con la relación de variables e indicadores enunciados con anterioridad, junto con su técnica de investigación y fuente de información.

Tabla 7: Matriz de operación de variables

| <b>OBJETIVOS<br/>ESPECÍFICOS</b>  | <b>VARIABLES</b>                     | <b>INDICADORES</b>               | <b>TÉCNICAS</b>                 | <b>REFERENCIA</b> | <b>FUENTES DE<br/>INFORMACIÓN</b> |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Diagnosticar el gobierno y cultura de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui. | Gobierno y cultura                   | Valores éticos                   | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |
|   |                                      | Estructura organizativa          | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |
|   |                                      | Dirección y su filosofía         | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |
|   |                                      | Competencia de los colaboradores | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |
|   |                                      | Auditoria Interna                | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |
| Evaluar la eficiencia del desarrollo de estrategia y definición de                                | Estrategia y definición de objetivos | Planificación Estratégico        | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1           | Empresa                           |

objetivo de la empresa  
 “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.

|  |                                |  |                                 |         |         |
|--|--------------------------------|--|---------------------------------|---------|---------|
| Valorar el desempeño de la empresa                               |                                | Identificación de riesgos                            | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
| “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui frente al riesgo | Desempeño frente al riesgo     | Análisis del riesgo                                  | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
|  |                                | Respuesta al riesgo                                  | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
| Valuar la efectividad de las operaciones de la empresa           | Efectividad de las operaciones | Efectividad de las operaciones                       | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
| “Confecciones  |                                | Confiabledad de la información financiera y contable | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |

|  |  |   |                                 |         |         |
|--|--|---|---------------------------------|---------|---------|
| Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.   |  | Cumplimiento de las leyes y normativa vigente | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
| Definir la eficiencia de la información, comunicación y presentación de informes de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui | Información, comunicación y presentación de informes | Información                                   | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
|  |  | Comunicación                                  | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
|  |  | Monitoreo continuo                            | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |
|  |  | Monitoreo puntual                             | Cuestionario de Control Interno | Anexo 1 | Empresa |

Elaborado por: La Autora

## 8. MECÁNICA OPERATIVA

### 8.1. POBLACIÓN O UNIVERSO

La investigación fue realizada a los procesos de la empresa “Confecciones Anitex” a través de los responsables de los mismos, quienes poseen el conocimiento y la documentación del proceso; pese a que generalmente no son partícipes de los procesos operativos, son dueños del proceso en general por lo que conocen el proceso de principio a fin.

Es importante recalcar que no todas las preguntas son dirigidas a todos los responsables del proceso.

Los 11 procesos auditados son:

Tabla 8: Procesos de la empresa “Confecciones Anitex”

| <u>PROCESOS ESTRATÉGICOS</u>       | <u>PROCESOS OPERATIVOS</u> | <u>PROCESOS DE SOPORTE</u>        |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 <u>Planificación Estratégica</u> | 5 <u>Adquisición</u>       | 9 <u>Talento Humano</u>           |
| 2 <u>Organización empresarial</u>  | 6 <u>Producción</u>        | 10 <u>Contabilidad y Finanzas</u> |
| 3 <u>Dirección estratégica</u>     | 7 <u>Distribución</u>      | 11 <u>Sistemas de Información</u> |
| 4 <u>Control organizacional</u>    | 8 <u>Comercialización</u>  |                                   |

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

Tabla 9: Participantes de las diferentes preguntas de los cuestionarios de Control Interno

| <b>COMPONENTE</b>                           | <b>FACTOR</b>   | <b>RESPONSABLE</b>             | <b>NOMBRE</b>          |                 |
|---|---|--------------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Gobierno y cultura</b>                   | Valores éticos  | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
|   | Estructura organizativa                               | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
|   | Dirección y su filosofía                              | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
|   | Competencia de los colaboradores                      | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
|   | Auditoría Interna                                     | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
| <b>Estrategia y definición de objetivos</b> | Planificación estratégica                             | Gerencia General               | Ing. Anita Dávila      |                 |
| <b>Desempeño</b>                            | Identificación de riesgos                             | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
|   | Análisis del riesgo                                   | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
|   | Respuesta al riesgo                                   | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
| <b>Análisis y Revisión</b>                  | Efectividad de las operaciones                        | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
|   |   | Jefe de Talento Humano         | María José León        |                 |
|   |   | Jefe de Producción             | Zaira Morales          |                 |
|   |   | Jefe de Bodega                 | Patricio Vargas        |                 |
|   |   | Jefe de Comercialización       | Ing. Mery Álvarez      |                 |
|   | Confiabilidad de la información financiera y contable | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
|   |   | Jefe Contable                  | Ing. Dayana Insuasti   |                 |
|   | Cumplimiento de las leyes y normativa vigente         | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala       |                 |
|   | <b>Información, comunicación y</b>                    | Información                    | Jefe de Talento Humano | María José León |
|   |   |                                | Jefe de Producción     | Zaira Morales   |
| Jefe de Bodega                              |   |                                | Patricio Vargas        |                 |
| Jefe de Comercialización                    |   |                                | Ing. Mery Álvarez      |                 |
| Jefe Financiero-Administrativo              |   |                                | Ing. Norma Ayala       |                 |
| Jefe Contable                               |   | Ing. Dayana Insuasti           |                        |                 |
| Comunicación                                |   | Jefe de Talento Humano         | María José León        |                 |

|                                 |                    |                                |                      |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------|
| <b>presentación de informes</b> |                    | Jefe de Producción             | Zaira Morales        |
|                                 |                    | Jefe de Bodega                 | Patricio Vargas      |
|                                 |                    | Jefe de Comercialización       | Ing. Mery Álvarez    |
|                                 |                    | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala     |
|                                 |                    | Jefe Contable                  | Ing. Dayana Insuasti |
|                                 | Monitoreo continuo | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala     |
|                                 | Monitoreo puntual  | Jefe Financiero-Administrativo | Ing. Norma Ayala     |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

## **8.2. INFORMACIÓN PRIMARIA**

### **8.2.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

La eficiencia del control interno dentro de la empresa “Confecciones Anitex” se inspeccionó a través de la aplicación de un Cuestionario de Control Interno cuyo desarrollo se muestra a continuación:

## GOBIERNO Y CULTURA

Tabla 10: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Valores éticos

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |              |            |   |
|--|--------------------------|----|-----|--------------|------------|---|
| COMPONENTE:  | Gobierno y cultura       |    |     |              |            |   |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |              |            |   |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |              |            |   |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |              | EFICIENCIA | OBSERVACIONES   |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT      |            |   |
| <b>FACTOR: Valores éticos</b>  |                          |    |     |              |            |   |
| <b>1. Interés de la alta gerencia por los valores éticos institucionales</b>                 |                          |    |     |              |            |   |
| 1.1 ¿Existe un código de ética institucional aprobado y actualizado?                         | X                        |    |     | Código ética | 1          |   |
| 1.2 ¿El código de ética ha sido difundido a los colaboradores?                               | X                        |    |     | Código ética | 1          | Los colaboradores no conocen los lineamientos básicos del código de ética, solo suponen que existe pero no saben cuál son, se debería hacer campañas permanentes interactivas de recordación de código de ética |
| 1.3 ¿Existe un Comité de ética que trate temas relacionados a la ética de los colaboradores? |                          |    | X   |              | 0          |   |

|  |   |   |  |                            |   |   |
|--|---|---|--|----------------------------|---|---|
| 1.4 ¿Existe un código de conducta institucional aprobado y actualizado?  | X |   |  | Código de conducta         | 1 | Los colaboradores no conocen los lineamientos básicos del código de ética, solo suponen que existe pero no saben cuál son, se debería hacer campañas permanentes interactivas de recordación de código de ética |
| <b>2. Compromiso de la alta gerencia con los valores éticos institucionales</b>  |   |   |  |                            |   |   |
| 2.1 ¿La alta gerencia es un ejemplo de práctica del código ético y de conducta institucionales?                          | X |   |  | Código ética y de conducta | 1 |   |
| 2.2 ¿Se realiza inducción de código de ética y de conducta institucionales a los nuevos colaboradores?                   |   | X |  |                            | 0 | Se debería entregar físico o digital los códigos a todos los colaboradores  |
| 2.3 ¿Han existido algún caso de vulneración al código ético o de conducta institucionales por parte de la alta gerencia? |   | X |  |                            | 0 |   |
| <b>3. Respuesta de los colaboradores a los valores éticos institucionales</b>  |   |   |  |                            |   |   |
| 3.1 ¿Los colaboradores conocen los lineamientos del código ético?  |   | X |  |                            | 0 | Los colaboradores no conocen los lineamientos básicos del código de ética, solo suponen que existe pero no saben cuál son, se debería hacer campañas permanentes interactivas de recordación de código de ética |
| 3.2 ¿Existe predisposición de los colaboradores a cumplir con el código de ética institucional?                          | X |   |  | Código ética               | 1 |   |
| 3.3 ¿Se ha realizado una aceptación formal del código de ética por parte de los colaboradores?                           |   | X |  |                            | 0 | Debe existir un registro de la socialización de los códigos como respaldo del proceso   |

|   |   |   |  |              |     |  |
|---|---|---|--|--------------|-----|--|
| 3.4 ¿Han existido algún caso de vulneración al código de ética institucional por parte de los colaboradores?                    | X |   |  | Código ética | 0   |  |
| <b>4. Incumplimiento ético</b>  |   |   |  |              |     |  |
| 4.1 ¿Existen protección y anonimato al denunciante sobre posibles actos contra el código ético institucional?                   | X |   |  | Código ética | 1   | Implementación de un buzón de denuncia anónima   |
| 4.2 ¿Los casos y posibles casos de incumplimiento al código de ética institucional son investigados y documentados?             | X |   |  | Código ética | 1   | Falta de documentación   |
| 4.3 ¿Los comportamientos contrarios a los lineamientos del código de ética institucional son sancionados?                       | X |   |  | Código ética | 1   | Debe existir un recordatorio constante de los lineamientos y las sanciones por incumplimiento los mismos   |
| 4.4 ¿Es de conocimiento de los colaboradores las sanciones por vulneración del código de ética institucional?                   |   | X |  |              | 0   | Debe existir un recordatorio constante de los lineamientos y las sanciones por incumplimiento a los mismos |
| 4.5 ¿Las acciones disciplinarias por vulneración al código de ética institucional son socializadas con los demás colaboradores? |   | X |  |              | 0   |  |
| Óptimo para el factor   |   |   |  |              | 16  |  |
| Suma de valores reales  |   |   |  |              | 8   |  |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |  |              | 0,5 |  |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 11: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Estructura Organizativa

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO                                 |                          |    |     |                     |            |  |
|---|--------------------------|----|-----|---------------------|------------|--|
| COMPONENTE:   | Gobierno y cultura       |    |     |                     |            |  |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                     |            |  |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                     |            |  |
| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |    |     |                     | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|   | SI                       | NO | N/A | Ref. PT             |            |  |
| <b>FACTOR: Estructura organizativa</b>                          |                          |    |     |                     |            |  |
| <b>1. Formalización de la estructura organizativa</b>           |                          |    |     |                     |            |  |
| 1.1. ¿Existe un organigrama estructural aprobado y actualizado? | X                        |    |     | Organigrama         | 1          |  |
| 1.2 ¿Existe un organigrama funcional aprobado y actualizado?    |                          | X  |     |                     | 0          | Debe desarrollar un organigrama funcional  |
| 1.3 ¿Existe manual de funciones aprobado y actualizado?         | X                        |    |     | Manual de funciones | 0          | Se debe mejorar la socialización del manual de funciones, a través de los jefes de cada área, haciendo evaluaciones constantes para constatar el conocimiento del manual |
| 1.4 ¿Existe manual de procesos aprobado y actualizado?          | X                        |    |     | Manual de procesos  | 0          |  |
| 1.5 ¿Existen políticas aprobadas y actualizadas?                | X                        |    |     | Manual de políticas | 0          |  |
| <b>2. Mejoramiento continuo</b>                                 |                          |    |     |                     |            |  |

|  |   |   |  |                    |      |   |
|--|---|---|--|--------------------|------|---|
| 2.1 ¿Se ha identificado las áreas estratégicas para su fortalecimiento continuo?   |   | X |  |                    | 0    | Debe implantarse una cultura de mejoramiento continuo y adaptar la estructura empresarial en función a los cambios que experimenta la empresa |
| 2.2 ¿Se modifica la estructura organizativa en función a los cambios significativos de la empresa o a la experiencia de los colaboradores? |   | X |  |                    | 0    |   |
| <b>3. Procesos y procedimientos</b>  |   |   |  |                    |      |   |
| 3.1 ¿Existen procesos claros para la realización de actividades?   | X |   |  | Manual de procesos | 1    |   |
| 3.2 ¿Se incorporan actividades de control en todos los procesos?   | X |   |  | Manual de procesos | 0    | Existen actividades de control, pero no se están cumpliendo   |
| <b>4. Socilización</b>   |   |   |  |                    |      |   |
| 4.1 ¿Se ha socializado la estructura organizativa a los colaboradores?   |   | X |  |                    | 0    | Recordatorio constante de la estructura a través de la publicación en cartelera   |
| 4.2 ¿Los colaboradores conocen la estructura organizativa?   |   | X |  |                    | 0    | Recordatorio constante de la estructura a través de la publicación en cartelera   |
| Óptimo para el factor  |   |   |  |                    | 11   |   |
| Suma de valores reales   |   |   |  |                    | 2    |   |
| Calificación proporcional obtenida   |   |   |  |                    | 0,18 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 12: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Dirección y su filosofía

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |                     |            |   |
|--|--------------------------|----|-----|---------------------|------------|---|
| COMPONENTE:  | Gobierno y cultura       |    |     |                     |            |   |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                     |            |   |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                     |            |   |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |                     | EFICIENCIA | OBSERVACIONES   |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT             |            |   |
| <b>FACTOR:</b> Dirección y su filosofía  |                          |    |     |                     |            |   |
| <b>1.Cumplimiento de objetivos</b>   |                          |    |     |                     |            |   |
| 1.1 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento efectivo de objetivos y metas?                                     | X                        |    |     | Manual de políticas | 0          | Faltan implementar medidas para el cumplimiento de meta como sanciones por incumplimiento repetido a la meta o mejorar el sistema de remuneraciones y recompensas |
| 1.2 ¿La alta gerencia realiza controles sobre el desarrollo global de las actividades y presupuestos?          | X                        |    |     | Manual de políticas | 1          |   |
| 1.3 ¿La alta gerencia exige información sobre el resultado de las actividades para tomar acciones correctivas? | X                        |    |     | Manual de políticas | 1          |   |
| <b>2. Información financiera</b>   |                          |    |     |                     |            |   |
| 2.1 ¿La alta gerencia garantiza la confiabilidad de la información financiera?                                 | X                        |    |     | Manual de políticas | 1          |   |

|  |   |  |  |                     |      |   |
|--|---|--|--|---------------------|------|---|
| 2.2 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento de los plazos de presentación de información financiera? | X |  |  | Manual de políticas | 1    |   |
| <b>3.Control Interno</b>   |   |  |  |                     |      |   |
| 3.1 ¿La alta gerencia toma acciones inmediatas para combatir las deficiencias de control interno?    | X |  |  | Observación         | 0    | Falta más presión de la alta gerencia para combatir las deficiencias de control interno |
| 3.2 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento de los controles internos establecidos?                  | X |  |  | Manual de políticas | 0    | Falta implementar medidas o sanciones por incumplimiento de controles internos          |
| Óptimo para el factor  |   |  |  |                     | 7    |   |
| Suma de valores reales   |   |  |  |                     | 4    |   |
| Calificación proporcional obtenida   |   |  |  |                     | 0,57 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 13: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Competencia de los colaboradores

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |                           |            |  |
|--|--------------------------|----|-----|---------------------------|------------|--|
| COMPONENTE:  | Gobierno y cultura       |    |     |                           |            |  |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                           |            |  |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                           |            |  |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |                           | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT                   |            |  |
| <b>FACTOR:</b> Competencia de los colaboradores  |                          |    |     |                           |            |  |
| <b>1. Competencia</b>  |                          |    |     |                           |            |  |
| 1.1 ¿La alta gerencia y sus asesores cuenta con formación profesional de acuerdo su rol? | X                        |    |     | Carpetas de colaboradores | 1          | Debería tener un registro de los asesores, parecido al que se lleva de los colaboradores |
| 1.2 ¿Las jefaturas cuentan con formación profesional de acuerdo a su rol?                | X                        |    |     | Carpetas de colaboradores | 1          | Solo hay una jefatura que no cuenta pero tiene experiencia que avala su labor            |
| <b>2. Perfil depuesto</b>  |                          |    |     |                           |            |  |
| 2.1 ¿Están establecidos formalmente los requisitos para un puesto de trabajo?            | X                        |    |     | Manual de funciones       | 1          | Se deberían actualizar los requisitos por lo menos anualmente                            |
| <b>3. Nuevos colaboradores</b>   |                          |    |     |                           |            |  |
| 3.1 ¿Existe un proceso formal para la selección de personal?                             | X                        |    |     | Manual de procesos        | 1          |  |

|  |   |   |   |                           |   |  |
|--|---|---|---|---------------------------|---|--|
| 3.2 ¿Existen evaluaciones previas al proceso de contratación?  |   | X |   |                           | 0 | Se debería hacer evaluaciones previas la contratación, por lo menos éticas y profesionales que abalicen el título profesional                                  |
| 3.3 ¿Se establece un comité para la selección de nuevos colaboradores?                                     |   |   | X |                           | 0 |  |
| 3.4 ¿Se solicitan evidencias de las competencias a los aspirantes?   |   | X |   |                           | 0 | Se debería hacer evaluaciones previas la contratación, por lo menos éticas y profesionales que abalicen el título profesional                                  |
| 3.5 ¿El currículum de los aspirantes es minuciosamente analizado?  | X |   |   | Manual de procesos        | 1 | Se sería hacer una matriz con los requisitos para calificar cuantitativamente a los aspirantes   |
| <b>4. Evaluación de desempeño</b>  |   |   |   |                           |   |  |
| 4.1. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño permanentes?   |   | X |   |                           | 0 | Reformular las evaluaciones de desempeño y practicarlas permanentemente  |
| 4.2 ¿Las evaluaciones de desempeño muestran información relevante sobre el desempeño de los colaboradores? | X |   |   | Evaluaciones de desempeño | 1 |  |
| 4.3 ¿Se realizan medidas correctivas sobre las desviaciones presentadas en las evaluaciones de desempeño?  |   | X |   |                           | 0 | Se debe realizar un seguimiento a las evoluciones de desempeño para reforzar las capacidades de los colaboradores y sancionar en el caso de bajas evaluaciones |

| 5. Capacitación  |  |   |  |  |      |   |
|--|--|---|--|--|------|---|
| 5.1 ¿Existen programas de capacitación?  |  | X |  |  | 0    | Se debe implementar un programa de capacitaciones anual y hacer un seguimiento del mismo, el plan debe estar apegado a la realidad de los colaboradores y ser tanto interna o como externamente y abarcar temas profesionales y de la persona |
| 5.2 ¿Los programas de capacitación son enfocados a las falencias de desempeño fruto de la evaluación de desempeño? |  | X |  |  | 0    |   |
| 5.3 ¿Se evalúa la eficiencia de los programas de capacitación?   |  | X |  |  | 0    |   |
| Óptimo para el factor  |  |   |  |  | 14   |   |
| Suma de valores reales   |  |   |  |  | 6    |   |
| Calificación proporcional obtenida   |  |   |  |  | 0,43 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 14: Aplicación del cuestionario de Gobierno y Cultura. Factor: Auditoría Interna

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |                      |            |  |
|--|--------------------------|----|-----|----------------------|------------|--|
| COMPONENTE:  | Gobierno y cultura       |    |     |                      |            |  |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                      |            |  |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                      |            |  |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES                                    |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT              |            |  |
| <b>FACTOR: Auditoría Interna</b>   |                          |    |     |                      |            |  |
| <b>1. Respaldo de la alta gerencia</b>   |                          |    |     |                      |            |  |
| 1.1 ¿La alta gerencia apoya las actividades de auditoría interna   | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| 1.2 ¿La alta gerencia toma en cuenta los resultados de las auditorías internas para establecer acciones correctivas y preventivas? |                          |    | X   |                      | 0          | No se han sometido a auditorías internas previas |
| 1.3 ¿La alta gerencia está de acuerdo en someterse a una auditoría interna?  | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| <b>2. Comité de Auditoría Interna</b>  |                          |    |     |                      |            |  |
| 2.1. ¿Existe un comité de auditoría?   |                          | X  |     |                      | 0          | Se debe crear un comité de auditoría             |
| 2.2. ¿El comité de auditoría tiene independencia de las demás áreas de la empresa?   |                          | X  |     |                      | 0          |  |
| 2.3. ¿El comité de auditoría planifica auditorías internas permanentes?  |                          | X  |     |                      | 0          |  |

|   |   |  |      |
|---|---|--|------|
| 2.4 ¿El comité de auditoría presenta los resultados de la auditoría interna de forma oportuna y comprensible? | X |  | 0    |
| Óptimo para el factor   |   |  | 7    |
| Suma de valores reales  |   |  | 2    |
| Calificación proporcional obtenida  |   |  | 0,29 |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

## ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 15: Aplicación del cuestionario de Estrategia y Definición de Objetivos. Factor Planificación Estratégica

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                                      |    |     |                  |            |  |
|--|--------------------------------------|----|-----|------------------|------------|--|
| COMPONENTE:  | Estrategia y definición de objetivos |    |     |                  |            |  |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome                  |    |     |                  |            |  |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018             |    |     |                  |            |  |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                               |    |     |                  | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|  | SI                                   | NO | N/A | Ref. PT          |            |  |
| <b>FACTOR:</b> Planificación Estratégica   |                                      |    |     |                  |            |  |
| <b>1. Plan estratégico</b>   |                                      |    |     |                  |            |  |
| 1.1. ¿Existe un plan estratégico aprobado y actualizado?                             | X                                    |    |     | Plan estratégico | 1          |  |
| 1.2 ¿Las estrategias son consistentes a la misión y visión empresarial?              | X                                    |    |     | Plan estratégico | 1          |  |
| 1.3 ¿El plan estratégico ha sido desarrollado bajo una proceso técnico y lógico?     | X                                    |    |     | Plan estratégico | 1          |  |
| <b>2. Objetivos</b>  |                                      |    |     |                  |            |  |
| 2.1 ¿Los objetivos estratégicos guardan relación con la misión y visión empresarial? | X                                    |    |     | Plan estratégico | 1          |  |
| <b>3. Plan Operativo Anual (POA) y Presupuesto</b>                                   |                                      |    |     |                  |            |  |
| 3.1. ¿Existe un POA institucional aprobado?  |                                      |    | X   |                  | 1          |  |
| 3.2 ¿Existe un POA por área o unidad?  |                                      | X  |     |                  | 0          | Se debe crear POA por área o departamento con métricas para medir el rendimiento |
| 3.3. ¿El POA institucional guarda relación con los POA's por unidad o área guardan?  |                                      |    | X   |                  | 0          |  |

|  |   |   |  |                  |   |   |
|--|---|---|--|------------------|---|---|
| 3.4 ¿Se han definido metas y métricas para evaluar el rendimiento de los POA's?                  |   | X |  |                  |   | Se debe crear POA por área o departamento con métricas para medir rendimiento               |
| 3.5 ¿Existe un presupuesto aprobado?   | X |   |  | Plan estratégico | 1 |   |
| 3.6. ¿La elaboración del presupuesto se basa en un modelo técnico?                               | X |   |  | Plan estratégico | 1 |   |
| <b>4.Seguimiento</b>   |   |   |  |                  |   |   |
| 4.1 ¿Se ha definido un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico?                            |   | X |  |                  | 0 | El seguimiento del PE se lo puede hacer a través de los POA y cumplimiento de las políticas |
| 4.2 ¿Se ha definido un mecanismo de seguimiento de los POA's?                                    |   | X |  |                  | 0 | Se debe crear POA por área o departamento con métricas para medir el rendimiento            |
| 4.3 ¿Existe un responsable del seguimiento periódico del cumplimiento de las metas de los POA's? |   | X |  |                  | 0 | Se debe crear POA por área o departamento con métricas para medir el rendimiento            |
| <b>5.Información</b>   |   |   |  |                  |   |   |
| 5.1. ¿El plan estratégico ha sido difundido a los colaborador?                                   | X |   |  | Plan estratégico | 1 | Debe hacerse evaluaciones del PE y material didáctico de recordatorio de PE                 |
| 5.2 ¿Los colaboradores conocen el plan estratégico?  |   | X |  |                  | 0 | Debe hacerse evaluaciones y material didáctico de recordatorio de PE                        |
| 5.3 ¿Los POA's han sido difundido a los colaboradores pertinentes?                               |   | X |  |                  | 0 | No hay POA  |

|   |   |   |  |                  |     |  |
|---|---|---|--|------------------|-----|--|
| 5.4 ¿Existe una contante información del plan estratégico y los POA's a los colaboradores?            |   | X |  |                  | 0   | Debe hacerse evaluaciones y material didáctico de recordatorio de PE   |
| 5.5 ¿Existe información o reportes oportunos y confiables del cumplimiento de metas y objetivos?      | X |   |  | Plan estratégico | 1   | Debe presionarse más para que los informes se entreguen a tiempo   |
| 5.6 ¿Existe procesos de retroalimentación o ajuste de los POA's y estrategias?                        |   | X |  |                  | 0   |  |
| 5.7 ¿Existe procesos de información sobre cambios del entorno que puedan afectar al Plan Estratégico? |   | X |  |                  | 1   | Debería hacerse una reunión para ver los cambios que puede haber y como se puede combatirlos o aprovecharlos por lo menos una vez al año |
| Óptimo para el factor   |   |   |  |                  | 20  |  |
| Suma de valores reales  |   |   |  |                  | 10  |  |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |  |                  | 0,5 |  |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

## ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 16: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Comité de Riesgo

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |         |            |                                       |
|--|--------------------------|----|-----|---------|------------|---------------------------------------|
| COMPONENTE:  | Desempeño                |    |     |         |            |                                       |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |         |            |                                       |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |         |            |                                       |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES                         |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT |            |                                       |
| <b>FACTOR: Identificación de riesgos</b>   |                          |    |     |         |            |                                       |
| <b>1. Comité de riesgo</b>   |                          |    |     |         |            |                                       |
| 1.1 ¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos?   |                          | X  |     |         | 0          | Crear un comité de gestión de riesgos |
| 1.2 ¿El Comité de Gestión de riesgos está conformado por un representante de cada área?  |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| 1.3 ¿Las funciones del Comité de Gestión de Riesgos se encuentran claramente establecidas y son de comprensión de los participantes de comité? |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| <b>2. Técnicas de identificación</b>   |                          |    |     |         |            |                                       |
| 2.1 ¿Se han establecido técnicas para la identificación de riesgos?  |                          | X  |     |         | 0          | Crear un comité de gestión de riesgos |
| 2.2 ¿Se conoce los riesgos con afectación directa al logro de los objetivos?   |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| 2.3 ¿Existe una matriz de riesgos actualizada y aprobada?  |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| Óptimo para el factor  |                          |    |     |         | 6          |                                       |
| Suma de valores reales   |                          |    |     |         | 0          |                                       |

Calificación proporcional obtenida

0

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 17: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Análisis de Riesgos

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |                          |    |     |         |            |                                       |
|---|--------------------------|----|-----|---------|------------|---------------------------------------|
| COMPONENTE:   | Desempeño                |    |     |         |            |                                       |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome      |    |     |         |            |                                       |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |         |            |                                       |
| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES                         |
|   | SI                       | NO | N/A | Ref. PT |            |                                       |
| <b>FACTOR:</b> Análisis de riesgos  |                          |    |     |         |            |                                       |
| 1. ¿Se han definido lineamientos formales para determinar la probabilidad de la materialización de los riesgos? |                          | X  |     |         | 0          | Crear un comité de gestión de riesgos |
| 2. ¿Se han establecido criterios formales para determinar el impacto de la materialización de los riesgos?      |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| Óptimo para el factor   |                          |    |     |         | 2          |                                       |
| Suma de valores reales  |                          |    |     |         | 0          |                                       |
| Calificación proporcional obtenida  |                          |    |     |         | 0          |                                       |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 18: Aplicación del cuestionario de Desempeño. Factor: Respuesta al Riesgos

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |                          |    |     |         |            |                                       |
|---|--------------------------|----|-----|---------|------------|---------------------------------------|
| COMPONENTE:   | Desempeño                |    |     |         |            |                                       |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome      |    |     |         |            |                                       |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |         |            |                                       |
| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES                         |
|   | SI                       | NO | N/A | Ref. PT |            |                                       |
| <b>FACTOR:</b> Respuesta al riesgo  |                          |    |     |         |            |                                       |
| 1. ¿Se ha desarrollado una matriz de respuesta al riesgo?   |                          | X  |     |         | 0          | Crear un comité de gestión de riesgos |
| 2. ¿Las alternativas de respuesta se las analiza tomando en cuenta el principio de costo-beneficio? |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| 3. ¿La efectividad de la respuesta al riesgo es evaluada?   |                          | X  |     |         | 0          |                                       |
| Óptimo para el factor   |                          |    |     |         | 3          |                                       |
| Suma de valores reales  |                          |    |     |         | 0          |                                       |
| Calificación proporcional obtenida  |                          |    |     |         | 0          |                                       |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS Y REVISIÓN

Tabla 19: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Efectividad de las operaciones

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |                          |    |     |                      |            |                                       |
|---|--------------------------|----|-----|----------------------|------------|---------------------------------------|
| COMPONENTE:   | Análisis y Revisión      |    |     |                      |            |                                       |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                      |            |                                       |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                      |            |                                       |
| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES                         |
|   | SI                       | NO | N/A | Ref. PT              |            |                                       |
| <b>FACTOR:</b> Efectividad de las operaciones   |                          |    |     |                      |            |                                       |
| <b>1. Análisis y revisión de procedimientos</b>   |                          |    |     |                      |            |                                       |
| 1.1 ¿Se realiza una revisión y reingeniería anual de procesos para lograr mayor eficiencia de los mismos? |                          | X  |     |                      | 0          | Debería hacer una revisión anualmente |
| 1.2 ¿Se ha realizado análisis de tareas improductivas?  |                          | X  |     |                      | 0          | Debería hacer una revisión anualmente |
| 1.3 ¿Se ha realizado un análisis de duplicidad de tareas?   |                          | X  |     |                      | 0          | Debería hacer una revisión anualmente |
| 1.4 ¿Se ha realizado un análisis de duplicidad de esfuerzos?  |                          | X  |     |                      | 0          | Debería hacer una revisión anualmente |
| 1.5 ¿Existe coherencia entre las actividades asignadas y el tiempo de desarrollo?                         |                          | X  |     |                      | 0          | Debería hacer una revisión anualmente |
| <b>2. Coordinación y comunicación</b>   |                          |    |     |                      |            |                                       |
| 2.1 ¿Existe una adecuada coordinación entre los participantes de  | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |                                       |

|  |   |   |  |                              |   |  |
|--|---|---|--|------------------------------|---|--|
| los procesos estratégicos, operativos y de soporte?  |   |   |  |                              |   |  |
| 2.2 ¿Existe una adecuada coordinación entre los participantes de un mismo proceso?                             | X |   |  | Criterio del auditor         | 1 |  |
| 2.3 ¿Se han analizado y regularizado los medios o herramientas de comunicación?                                | X |   |  | Manual de políticas          | 1 | Se debería establecer una política de los medios de comunicación aplicados y el uso de estos |
| 2.4 ¿Los colaboradores que realizan el proceso y lo aprueban son dos personas distintas?                       | X |   |  | Manual de procesos           | 1 | No todos los documentos están firmados   |
| 2.5 ¿Los colaboradores que emiten informes y quienes lo analizan y aplican medidas son dos personas distintas? | X |   |  | Manual de procesos           | 1 |  |
| <b>3. Recursos</b>   |   |   |  |                              |   |  |
| 3.1. ¿Se ha analizado la existencia en exceso o carencia de talento humano?                                    |   | X |  |                              | 0 | Debería hacer un análisis anualmente   |
| 3.2 ¿Se ha analizado la existencia en exceso o carencia de herramientas o medios?                              |   | X |  |                              | 0 | Debería hacer un análisis anualmente   |
| <b>4. Activos fijos y consumibles</b>  |   |   |  |                              |   |  |
| 4.1 ¿Existe acceso restringido a áreas especiales de la empresa?   | X |   |  | Criterio del auditor         | 1 |  |
| 4.2 ¿Las instalaciones cuentan con protección adecuada contra siniestros? (seguros e instalaciones)            | X |   |  | Póliza de seguros            | 1 |  |
| 4.3 ¿Existe asignación formal de los activos fijos a los responsables de los mismos?                           | X |   |  | Responsabilidad sobre activo | 1 |  |

|   |   |   |  |                            |   |  |
|---|---|---|--|----------------------------|---|--|
| 4.4 ¿Existe asignación formal de los activos consumibles a los responsables de los mismos?          |   | X |  |                            | 0 | Se debería hacer una hoja de responsabilidad de activos consumibles  |
| 4.5. ¿Los bienes transferibles cuentan con documentación que abalice su traslado?                   | X |   |  | Transferencia entre bodega | 1 |  |
| 4.6. ¿Se ha desarrollado un plan de prevención sobre los activos fijos? (pérdida, robo, deterior)   |   | X |  |                            | 0 | Realizar un plan preventivo de activos   |
| 4.7 ¿Se han elaborado planes de adquisición de activos consumibles?                                 |   | X |  |                            | 0 | Debería hacer plan de adquisición de bienes consumibles como papelería, insumos y materia prima, inclusive para acceder a descuentos |
| 4.8 ¿Se han elaborado planes de contratación?   |   | X |  |                            | 0 |  |
| <b>5. Activos financieros</b>   |   |   |  |                            |   |  |
| 5.1 ¿Existe asignación formal de los activos financieros a los responsables de los mismos?          |   | X |  |                            | 0 | Hacer asignación formal de responsabilidad   |
| 5.2 ¿Los activos financieros se custodian en lugares con la seguridad suficiente para su resguardo? | X |   |  | Criterio del auditor       | 1 |  |
| <b>6. Información</b>   |   |   |  |                            |   |  |
| 6.1 ¿la documentación física se encuentra resguardada en un lugar seguro y con acceso restringido?  | X |   |  | Criterio del auditor       | 1 |  |
| 6.2 ¿La información virtual es respaldada diariamente?  |   | X |  |                            | 0 | Se debe asignar un responsable para realizar el respaldo de documentación  |

|   |   |   |  |                      |   |  |
|---|---|---|--|----------------------|---|--|
| 6.3 ¿Se han establecido procesos para asegurar la confidencialidad de información crítica?                            |   | X |  |                      | 0 | Se debe hacer firmar contratos de confidencialidad de información crítica a todos los colaboradores que manejen esta información crítica |
| <b>7. Operaciones</b>   |   |   |  |                      |   |  |
| 7.1 ¿Las operaciones sustantivas tienen un registro de elaboración y aprobación?                                      | X |   |  | Aprobación de pagos  | 1 |  |
| 7.2 ¿La autorización de documentos se realiza previo análisis del mismo?  | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |  |
| 7.3 ¿Se realizan planes de mejora trimestrales?   | X |   |  | Planes de mejora     | 0 | No se hace un seguimiento a los planes de mejora   |
| 7.4 ¿Los planes de mejora son realizados por los jefes de cada área?  | X |   |  | Planes de mejora     | 1 |  |
| 7.5 ¿Los planes de mejora establecen un periodo de tiempo, una meta, la debilidad a atacar y los recursos necesarios? |   | X |  |                      | 0 |  |
| 7.6 ¿Los jefes de cada área tienen clara la idea de lo que se trata una mejora?                                       |   | X |  |                      | 0 | Se debe hacer una aclaración de que es una mejora y socializar el esquema para la elaboración del plan de mejora                         |
| 7.7 ¿Se realizan actividades de seguimiento a las mejoras?  |   | X |  |                      | 0 | Se debe hacer una aclaración de que es una mejora y socializar el esquema para la elaboración del plan de mejora                         |

|  |   |   |  |                     |   |   |
|--|---|---|--|---------------------|---|---|
| 7.8 ¿Se evalúa la eficiencia de las actividades de mejora?                               |   | X |  |                     | 0 |   |
| <b>8. Procesos</b>   |   |   |  |                     |   |   |
| 8.1 ¿Existe una verificación del cumplimiento de todas las actividades de un proceso?    |   | X |  |                     | 0 | Se debe hacer evaluaciones del cumplimiento de procesos |
| 8.2 ¿Existe una verificación del cumplimiento de todas las características del producto? | X |   |  | Control de calidad  | 1 |   |
| 8.3 ¿Se comunica las desviaciones del cumplimiento de actividades un proceso?            |   | X |  |                     | 0 |   |
| 8.4 ¿Se comunica las desviaciones del cumplimiento de las características del producto?  | X |   |  | Control de calidad  | 1 |   |
| <b>9. Supervisión</b>  |   |   |  |                     |   |   |
| 9.1 ¿Existe supervisores de actividades?   | X |   |  | Manual de funciones | 1 |   |
| 9.2 ¿Se han establecido los parámetros a supervisar?                                     | X |   |  | Indicadores         | 1 |   |
| 9.3 ¿Se informa el resultado de la supervisión oportunamente?                            | X |   |  | Indicadores         | 1 |   |
| 9.4 ¿Se toma medidas oportunas sobre las desviaciones de la supervisión?                 | X |   |  | Indicadores         | 1 |   |
| <b>10. Control independiente</b>   |   |   |  |                     |   |   |
| 10.1 ¿Existen actividades de control realizadas por alguien externo al proceso?          | X |   |  | Aprobación de pagos | 1 |   |
| <b>11. Inventarios</b>   |   |   |  |                     |   |   |
| 11.1 ¿Se realizan inventarios paródicos y sorpresivos?                                   | X |   |  | Manual de políticas | 1 |   |

|   |   |  |  |                     |   |  |
|---|---|--|--|---------------------|---|--|
| 11.2 ¿Se realizan arquezos permanentes y sorpresivos?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.3 ¿Se lleva un registro de las compras realizadas?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.4 ¿Se socializa las diferencias con los responsables de las existencias y su superior?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.5 ¿Se corrige inmediatamente las deficiencias de existencias?  | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.6 ¿Se indaga las diferencias relevantes de existencia?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.7 ¿Se ha parametrizado los niveles de rotación de inventario?  | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.8 ¿Se ha parametrizado los niveles de existencia óptimos y puntos de pedido de inventario?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 11.9 ¿Los niveles óptimos parametrizado son de conocimiento de los colaboradores del proceso?   | X |  |  | Manual de políticas | 1 |  |
| <b>12. Control gerencial</b>  |   |  |  |                     |   |  |
| 12.1 ¿Existen indicadores que muestren ineficiencia en las operaciones?   | X |  |  | Indicadores         | 1 |  |
| 12.2 ¿Existe designación de responsabilidad para la presentación de información que permita verificar la eficacia de las operaciones? | X |  |  | Indicadores         | 1 |  |
| 12.3 ¿Se han establecido fechas para la presentación de información sobre la eficiencia de las operaciones?                           | X |  |  | Indicadores         | 1 | Mayor control en cumplimiento de fechas de entrega |
| 12.4 ¿La alta gerencia conoce los rangos de eficacia de operaciones?  | X |  |  | Indicadores         | 1 |  |

|  |   |   |  |                     |   |  |
|--|---|---|--|---------------------|---|--|
| 12.5 ¿Las desviaciones significativas de la eficacia de las operaciones son conocidas por la alta gerencia?                          | X |   |  | Indicadores         | 1 |  |
| <b>13. Talento humano</b>  |   |   |  |                     |   |  |
| 13.1 ¿Existe separación entre la selección, contratación y evaluación de colaboradores?  | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |  |
| 13.2 ¿Las evaluaciones de desempeño son analizadas por gerencia?   |   | X |  |                     | 0 | Se debe informar el resultado de las evaluaciones a la alta gerencia   |
| 13.3 ¿Se toma medidas correctivas o preventivas con la información de las evaluaciones de desempeño?                                 |   | X |  |                     | 0 | Se debe informar el resultado de las evaluaciones a la alta gerencia   |
| 13.4 ¿Se evalúa la efectividad de las medidas correctivas o preventivas tomadas?   |   | X |  |                     | 0 |  |
| 13.5 ¿Existe separación entre los colaboradores que registran las actividades, pagan las actividades y aprueban el pago de personal? | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |  |
| 13.6 ¿Existe separación entre los colaboradores que ejecutan la capacitación y los que evalúan la misma?                             |   | X |  |                     | 0 | No se evalúan las capacitaciones                                       |
| 13.7 ¿Se ha asignado formalmente a un responsable de la documentación de los colaboradores?  | X |   |  | Manual de políticas | 1 |  |
| 13.8 ¿La documentación del departamento de talento humano se encuentra ubicado en un lugar seguro y restringido?                     |   | X |  |                     | 0 | Reforzar la seguridad en el archivo del departamento de Talento Humano |

|   |   |   |   |                      |   |   |
|---|---|---|---|----------------------|---|---|
| 13.9 ¿El archivo de documentación se encuentra ordenado, con índices que facilite su manipulación?  | X |   |   | Criterio del auditor | 1 |   |
| 13.10 ¿Los archivos del departamento de talento humano cuenta con seguridad anti perdidas y modificaciones no autorizadas?  |   | X |   |                      |   | Reforzar la seguridad en el archivo del departamento de Talento Humano            |
| 13.11 ¿Existen medidas de control aleatorias para la verificación de la exactitud del pago de personal, realizados por una persona distinta a la que realiza el proceso del pago? |   |   | X |                      | 0 |   |
| 13.12 ¿Se ha establecido formalmente el designado de la elaboración del pago de nómina?   | X |   |   | Manual de funciones  | 1 |   |
| 13.13 ¿Se actualiza pertinentemente la planilla de nómina?  | X |   |   | Manual de funciones  | 1 |   |
| 13.14 ¿Se han establecido lineamientos formales requeridos para cada puesto?  | X |   |   | Manual de funciones  | 1 |   |
| 13.15 ¿Se guarda evidencia de la selección del nuevo colaborador en función a los parámetros establecidos?  |   | X |   |                      | 0 | Se debería implementar una planilla de verificación de cumplimiento de requisitos |
| 13.16 ¿El proceso de selección es avalado y aprobado por la dirección superior?   | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| 13.17 ¿Existe evidencia escrita de las inducciones desarrolladas por el jefe de talento humano?   |   | X |   |                      | 0 | Implementar el registro de las inducciones  |
| 13.18 ¿Existe evidencia escrita de las inducciones desarrolladas por el jefe inmediato?   |   | X |   |                      | 0 | Implementar el registro de las inducciones  |

|   |   |   |  |                           |   |  |
|---|---|---|--|---------------------------|---|--|
| 13.19 ¿Existe evidencia de la aceptación de la inducción por parte del nuevo colaborador?   |   | X |  |                           | 0 | Implementar el registro de las inducciones   |
| 13.20 ¿El jefe de talento humano proporciona a los jefes departamentales el esquema para el desarrollo de la evolución de desempeño?        | X |   |  | Evaluaciones de desempeño | 1 |  |
| 13.21 ¿Se establece fechas para la realización y presentación de evaluaciones de desempeño?   |   | X |  |                           | 0 | Se debería establecer un cronograma de evaluaciones con sanciones por incumplimiento           |
| 13.22 ¿Los jefes departamentales cumplen las fechas de evaluación de desempeño establecidas?  |   | X |  |                           | 0 | Se debería establecer un cronograma de evaluaciones con sanciones por incumplimiento           |
| 13.23 ¿El jefe de talento humano verifica que la evaluación de desempeño este correctamente llenada por los jefes departamentales?          |   | X |  |                           | 0 |  |
| 13.24 ¿Los jefes departamentales firman la evaluación de desempeño previo él envió de la misma al jefe de talento humano?                   | X |   |  | Evaluaciones de desempeño | 1 |  |
| 13.25 ¿La alta gerencia verifica que los colaboradores conozcan los lineamientos de evaluación y sus consecuencias por una evaluación baja? |   | X |  |                           | 0 | Se debe socializar los parámetro de evaluaciones y las sanciones por incumplimiento anualmente |
| 13.26 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores?   | X |   |  | Evaluaciones de desempeño | 1 |  |

|  |   |   |  |                           |   |   |
|--|---|---|--|---------------------------|---|---|
| 13.27 ¿Existe evidencia de que las evaluaciones de desempeño fueron aplicadas a todos los colaboradores?                   | X |   |  | Evaluaciones de desempeño | 1 |   |
| 13.28 ¿Existe una planificación de capacitaciones?   |   | X |  |                           | 0 | Debe existir un plan de capacitaciones anual  |
| 13.29 ¿La planificación de capacitaciones es aprobada por la alta gerencia?  |   | X |  |                           | 0 |   |
| 13.30 ¿Los temas a capacitar son basados en la necesidades de los colaboradores y de la empresa?                           |   | X |  |                           | 0 |   |
| 13.31 ¿Existe evidencia de las capacitaciones realizadas?  | X |   |  | Capacitaciones            | 1 |   |
| 13.32 ¿Existe registro de asistencia de las capacitaciones realizadas?   | X |   |  | Capacitaciones            | 1 |   |
| 13.33 ¿Se evalúa la eficiencia de las capacitaciones dictadas?   |   | X |  |                           | 0 | Se debe evaluar la eficiencia de la capacitación, en un máximo de una semana posterior a la misma |
| 13.34 ¿Existe una planificación de actividades lúdicas?  |   | X |  |                           | 0 | Planificación anual y solicitud de la misma   |
| 13.35 ¿La planificación es aprobada por la alta gerencia?  |   | X |  |                           | 0 |   |
| 13.36 ¿Se establecen fechas, actividades, responsables y recursos a utilizarse en la planificación de actividades lúdicas? |   | X |  |                           | 0 |   |
| 13.37 ¿El presupuesto para actividades lúdicas consta dentro del presupuesto general?                                      |   | X |  |                           | 0 |   |
| <b>14. Producción</b>  |   |   |  |                           |   |   |

|  |   |   |  |                     |   |  |
|--|---|---|--|---------------------|---|--|
| 14.1 ¿Se han establecido criterios para la selección de proveedores de materiales e insumos? | X |   |  | Manual de procesos  | 0 | No se han formalizado  |
| 14.2 ¿Se realizan pruebas de calidad de la materia prima?                                    | X |   |  | PPS                 | 1 |  |
| 14.3 ¿La materia prima e insumos se receipta de forma que no se deteriore su calidad?        | X |   |  | Criterio de auditor | 1 |  |
| 14.4 ¿La materia prima e insumos se almacenan de forma que no se deteriore su calidad?       | X |   |  | Criterio de auditor | 1 |  |
| 14.5 ¿Se da preferencia a la materia prima e insumos amigables con el medio ambiente?        |   | X |  |                     | 0 |  |
| 14.6 ¿Se realiza planificación de adquisición?   |   | X |  |                     | 0 | Se debe hacer planificación de adquisición por lo menos de la materia prima que más se utiliza |
| 14.7 ¿Se mantienen un inventario valorado de materia prima e insumos                         | X |   |  | Manual de política  | 1 | Solo de materia prima, también se debería llevar de insumos                                    |
| 14.8 ¿Se realiza arqueos sorpresivos de inventarios?   | X |   |  | Manual de política  | 1 |  |
| 14.9 ¿Se registra el desperdicio de materiales e insumos?                                    | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |  |
| 14.10 ¿Se realiza arqueos de desperdicio de materiales e insumos?                            |   | X |  |                     | 0 |  |
| 14.11 ¿Se realiza una planificación de producción?   | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |  |
| 14.12 ¿Se cumple con la planificación de producción?   |   | X |  |                     | 0 |  |
| 14.13 ¿Se realiza un seguimiento de la planificación de producción?                          | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |  |

|   |   |   |  |                     |   |   |
|---|---|---|--|---------------------|---|---|
| 14.14 ¿La planificación de la producción es socializada con los interesados en la misma?                              | X |   |  | Criterio de auditor | 1 |   |
| 14.15 ¿Existe un documento formal que abalice la planificación de producción?   | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 14.16 ¿La planificación de la producción es aprobada?   | X |   |  | Manual de procesos  | 1 | Pero no formalmente   |
| 14.17 ¿Existe un documento que abalice la producción?   | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 14.18 ¿Existe un registro de la consecución de los procesos de producción?  | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 14.19 ¿Se registra el número de unidades producidas?  | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 14.20 ¿Se realiza evaluaciones sorpresivas de control de cumplimiento de procesos?                                    |   | X |  |                     | 0 | Se debe realizar evaluaciones de cumplimiento de proceso periódicos |
| 14.21 ¿Se toma medidas sancionatorias en el incumplimiento de procesos?   |   | X |  |                     | 0 | Establecer sanciones por incumplimiento de procesos y políticas     |
| <b>15. Distribución</b>   |   |   |  |                     |   |   |
| 15.1 ¿El traslado de la mercadería se lo hace en condiciones que contribuyan a conservar la calidad de los productos? | X |   |  | Criterio de auditor | 1 |   |
| 15.2 ¿El traslado de mercadería se lo hace con documentación que lo abalice?  | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 15.3 ¿Se ha designado formalmente el responsable de la mercadería en cada proceso?                                    |   | X |  |                     | 0 | Se conoce quien es responsable de la mercadería pero no se          |

|  |   |   |  |                     |   |   |
|--|---|---|--|---------------------|---|---|
|  |   |   |  |                     |   | evidencia la designación formal   |
| 15.4 ¿El traslado de mercadería es aprobado formalmente?                           | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 15.5 ¿Se mantienen un archivo del traslado de la documentación?                    |   | X |  |                     | 0 | No poseen un archivo ordenado de los traslados, caso bodega   |
| 15.6 ¿Se mantienen un inventario de mercadería en cada punto de distribución?      | X |   |  | Manual de políticas | 1 |   |
| 15.7 ¿Se realizan arqueos sorpresivos de inventario en cada punto de distribución? | X |   |  | Manual de políticas | 1 |   |
| 15.8 ¿Se ha establecido el tratamiento de las desviaciones de inventario?          |   | X |  |                     | 0 | Formalmente no se ha determinado, se debería establecer un rango aceptable e desviaciones que asume la empresa y otro que va a cargo de los responsables del inventario |
| 15.9 ¿Se realizan investigaciones sobre las desviaciones de mercadería?            | X |   |  | Criterio de auditor | 0 | Pero no son concluyentes, deben indagarse hasta llegar a determinar el motivo y atacar de raíz  |
| 15.10 ¿Se realiza evaluaciones sorpresivas de control e cumplimiento de procesos?  |   | X |  |                     | 0 | Se debe evaluar el cumplimiento de procesos   |
| 15.11 ¿Se toma medidas sancionatorias en el incumplimiento de procesos?            |   | X |  |                     | 0 | Se debe determinar formalmente sanciones por incumplimiento de procesos   |
| <b>16. Comercialización</b>  |   |   |  |                     |   |   |

|   |   |   |  |                     |   |   |
|---|---|---|--|---------------------|---|---|
| 16.1 ¿Se ha designado formalmente los colaboradores que participan en el proceso de comercialización? | X |   |  | Manual de funciones | 1 |   |
| 16.2 ¿Se ha establecido un plan de ventas?  |   | X |  |                     | 0 | POA   |
| 16.3 ¿El plan de ventas describe plazos, metas, responsables y actividades?                           |   | X |  |                     | 0 | POA   |
| 16.4 ¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento del plan de ventas?                                   |   | X |  |                     | 0 | POA   |
| 16.5 ¿Existe sanciones por incumplimiento de meta?  |   | X |  |                     | 0 | Implementar un sistema de incentivos y sanción por cumplimiento e incumplimiento  |
| 16.6 ¿Los colaboradores conocen las sanciones por incumplimiento?                                     |   | X |  |                     | 0 |   |
| 16.7 ¿El proceso de comercialización cuenta con respaldo documentario?                                | X |   |  | Manual de procesos  | 1 | Los pedidos especiales que se hace producción única como uniformes debe haber un documento que abalice la aceptación del cliente y de la empresa de las características del producto final, fechas de entrega y demás |
| 16.8 ¿Se han establecido procesos formales para la designación de crédito a clientes?                 | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |
| 16.9 ¿Existe separación entre la persona que otorga el crédito y quien atiende al cliente?            | X |   |  | Manual de procesos  | 1 |   |

|   |   |   |  |                     |      |   |
|---|---|---|--|---------------------|------|---|
| 16.2 ¿Se han establecido formalmente los plazos de crédito?                                       | X |   |  | Manual de políticas | 1    | Los pedidos especiales que se hace producción única como uniformes se debería pactar 50% para la producción y 50% contra entregado para despacho                                  |
| 16.11 ¿Existen procedimientos en el caso del retraso o incumplimiento de recuperación de cartera? |   | X |  |                     | 0    | Formalmente establecidos no, se debería establecer una política e cobro crediticio con plazos, montos y acciones para cada caso, y sanciones por falta de recuperación de cartera |
| 16.12 ¿Existe sanciones por retraso o incumplimiento de recuperación de cartera?                  |   | X |  |                     | 0    |   |
| Óptimo para el factor   |   |   |  |                     | 137  |   |
| Suma de valores reales  |   |   |  |                     | 73   |   |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |  |                     | 0,53 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 20: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Confiabilidad de la información financiera y contable

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                          |    |     |                      |            |  |
|--|--------------------------|----|-----|----------------------|------------|--|
| COMPONENTE:  | Análisis y Revisión      |    |     |                      |            |  |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                      |            |  |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                      |            |  |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|  | SI                       | NO | N/A | Ref. PT              |            |  |
| <b>FACTOR:</b> Confiabilidad de la información financiera y contable   |                          |    |     |                      |            |  |
| <b>1. Sistema contable</b>   |                          |    |     |                      |            |  |
| 1.1 ¿El sistema contable integra toda la información financiera, patrimonial y presupuestaria?                     | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| 1.2 ¿El sistema contable es único y confiable, evita la duplicidad en el registro?                                 | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| 1.3 ¿El ingreso al sistema contable está restringido a través del uso de usuarios y clave personal?                | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| <b>2. Colaboradores</b>  |                          |    |     |                      |            |  |
| 2.1 ¿Existe separación entre los colaboradores que realiza el registro y la autorización de operaciones contables? | X                        |    |     | Manual de procesos   | 1          |  |
| <b>3. Documentación</b>  |                          |    |     |                      |            |  |
| 3.1 ¿Existe custodio de información documental establecido?  | X                        |    |     | Criterio del auditor | 0          | Se debe designar formalmente al custodio de la información |
| 3.2 ¿El archivo de documentación se lo hace con un orden lógico?   | X                        |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |

|  |   |   |   |                      |   |   |
|--|---|---|---|----------------------|---|---|
| 3.3. ¿El archivo se encuentra en un lugar restringido y protegido contra siniestros?   |   | X |   |                      | 0 |   |
| 3.4. ¿Existe respaldo de documentación física y digital?   |   | X |   |                      | 0 | Se debe hacer un respaldo periódico de la información más relevante tanto física como digital   |
| 3.5 ¿Existe una verificación aleatoria de documentación en los distintos procesos de la empresa relacionados o con repercusión en el proceso contable? | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| <b>4.Integridad en los registros</b>   |   |   |   |                      |   |   |
| 4.1 ¿La autorización de una operación implica a verificación documental de la misma?   | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| 4.2. ¿Se verifica la secuencia numérica de los comprobantes?   | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| 4.3 ¿Se realiza cruces de información de distintas fuentes?  | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| 4.4 ¿Existen pruebas de corte?   |   |   | X |                      | 1 | Realizar pruebas de corte una vez al año para verificar la veracidad de los registros contables |
| 4.5 ¿Se presentan oportunamente los estados financieros?   | X |   |   | Criterio del auditor | 1 |   |
| 4.6 ¿El jefe financiero verifica que se hayan emitido los estados financieros correspondientes?  | X |   |   | Criterio del auditor | 1 | Falta formalizar  |
| 4.7 ¿La confiabilidad de los estados financieros es confirmada por una persona externa a su preparación?   |   |   | X |                      | 0 |   |
| 4.8 ¿Se verifica el correcto registro y cuadro de cuentas por una persona externa al desarrollo de los registros?                                      |   |   | X |                      | 0 |   |

|  |   |   |  |                                |   |   |
|--|---|---|--|--------------------------------|---|---|
| 4.9 ¿Existen documentos que abalice el registro de operaciones?  | X |   |  | Manual de procesos             | 1 |   |
| 4.10. ¿Los registros de las operaciones son registrados de forma inmediata?  |   | X |  |                                | 1 |   |
| 4.11 ¿Se realiza procesos de auditoría externas?   | X |   |  | Informe de Auditoría           | 1 |   |
| 4.12 ¿Los informes fruto de las auditorías externas son de conocimiento de la alta gerencia?                                 | X |   |  | Informe de Auditoría           | 1 |   |
| 4.13 ¿En función a los hallazgos fruto de la auditoria externa la alta gerencia toma acciones correspondientes               | X |   |  | Informe de Auditoría           | 1 |   |
| 4.14 ¿Se da seguimiento a las acciones establecidas por la alta gerencia en función a los hallazgos de la auditoria externa? |   | X |  |                                | 0 | Se implanta las medidas correctivas pero no se hace seguimiento de cumplimiento de medidas por lo que se suele dejar de cumplirse |
| <b>5. Presupuesto</b>  |   |   |  |                                |   |   |
| 5.1 ¿El proceso de establecimiento de presupuesto sigue un proceso lógico basado en información real?                        | X |   |  | Manual de procesos             | 1 |   |
| 5.2 ¿Se verifica el cumplimiento del presupuesto?  | X |   |  | Manual de procesos             | 1 |   |
| <b>6. Normativa contable</b>   |   |   |  |                                |   |   |
| 6.1 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables de la Ley de Régimen Tributario?  | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |   |
| 6.2 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por la Ley de Régimen Tributario?  | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |   |

|   |   |   |  |                                |   |  |
|---|---|---|--|--------------------------------|---|--|
| 6.3 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento a la Ley de Régimen Tributario? | X |   |  | Glosa Tributaria               | 1 |  |
| 6.4 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables de la Ley de Compañías?                | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.5 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por la Ley de Compañías?                | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.6 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento a la Ley de Compañías?          |   | X |  |                                | 1 |  |
| 6.7 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables del Ministerio de Trabajo?             | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.8 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por el Ministerio de Trabajo?           | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.9 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento al Ministerio de Trabajo?       |   | X |  |                                | 1 |  |
| 6.10 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables del IESS?                             | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.11 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por el IESS?                           | X |   |  | Manual de procesos / Políticas | 1 |  |
| 6.12 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento al IESS?                       |   | X |  |                                | 1 |  |
| 6.13. ¿Se aplican los PCGA en la práctica contable?                                     | X |   |  | Manual de políticas            | 1 |  |

|   |   |   |  |                     |   |  |
|---|---|---|--|---------------------|---|--|
| 6.14 ¿Se aplica las NIIF en la práctica contable?   | X |   |  | Manual de políticas | 1 |  |
| <b>7. Bienes patrimoniales</b>  |   |   |  |                     |   |  |
| 7.1 ¿Se verifica que los bienes patrimoniales estén valorados de acuerdo al valor de compra y actualizados según un criterio previamente establecido? |   | X |  |                     | 0 | Como un factor para la aceptación de los estados financieros se debe verificar la valorización de un bien aleatorio para, establecer políticas de aceptación de presentación de EEFF |
| 7.2 ¿Se realiza inventarios de los activos realizables y fijos al menos al cierre de cada periodo contable?   |   | X |  |                     | 0 | Política de manejo de activos en donde se establezca inventarios de los activos realizables y fijos por lo menos al cierre de periodo contable                                       |
| 7.3 ¿Existen registro de la custodia de los activos?  |   | X |  |                     | 0 | Establecer un registro de custodia de los activos fijos y responsabilidad sobre los mismos   |
| 7.4 ¿Existe un registro de activos fijos?   |   | X |  |                     | 0 | Establecer un registro de custodia de los activos fijos y responsabilidad sobre los mismos   |
| 7.5 ¿Se mantienen un registro de los bienes inutilizadas o deteriorados?  |   | X |  |                     | 0 | Establecer un registro de los bienes inutilizados y deteriorados con su estado actual y responsable  |
| 7.6 ¿Se ha implementado medidas de seguridad para la protección de activos?   | X |   |  | Póliza de seguros   | 1 | Seguro para los principales activos  |
| 7.7 ¿Se realizan mantenimientos preventivos programados a los activos?  |   | X |  |                     | 0 | Plan de mantenimiento preventivo a los activos fijos   |

|  |   |  |  |                      |   |   |
|--|---|--|--|----------------------|---|---|
| 7.8 ¿Se han implementado procesos para dar de baja los activos?  | X |  |  | Manual de Procesos   | 1 |   |
| 7.9 ¿La alta gerencia aprueba la baja de activos previo análisis de los mismos?  | X |  |  | Manual de Procesos   | 1 |   |
| 7.10 ¿Se realizan arqueos de fondos sorpresivos?   | X |  |  | Manual de Políticas  | 1 |   |
| 7.11 ¿Se realizan arqueos de fondos al cierre de cada periodo contable?  | X |  |  | Manual de Políticas  | 1 |   |
| 7.12 ¿Se realiza investigación de las diferencias entre las existencias físicas y el registro correspondiente para tomar acciones? | X |  |  | Manual de Políticas  | 1 |   |
| 7.13 ¿En los arqueos de inventarios participa una representante del departamento contable para confirmar la veracidad del proceso? | X |  |  | Manual de Procesos   | 1 |   |
| <b>8. Saldos con terceros</b>  |   |  |  |                      |   |   |
| 8.1 ¿Se realizan procesos de conciliación de saldos?   | X |  |  | Manual de procesos   | 1 | Debería hacerse conciliación de saldos de proveedores, aleatorios   |
| 8.2 ¿Está establecida la periodicidad de las conciliaciones de saldos?   | X |  |  | Manual de políticas  | 1 |   |
| 8.3 ¿Están establecidas las personas que realizan conciliaciones de saldos?  | X |  |  | Manual de procesos   | 1 |   |
| 8.4 ¿Se realizan las conciliaciones en los plazos correspondientes y con las personas designadas?                                  | X |  |  | Criterio del auditor | 1 | Registro de las conciliaciones con fecha y responsable para verificar que se cumplan n los plazos previstos |
| 8.5 ¿Se realizan investigaciones sobre las diferencias fruto de las conciliaciones?  | X |  |  | Criterio del auditor | 1 |   |

|   |   |   |  |                      |   |  |
|---|---|---|--|----------------------|---|--|
| 8.6 ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones fruto de las conciliaciones?   | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |  |
| <b>9. Tesorería</b>   |   |   |  |                      |   |  |
| 9.1 ¿Existe separación entre los colaboradores que realiza la recaudación, el registro y el resguardo de activos financieros?   | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.2 ¿La programación de pagos es ejecutado con respaldo documentario?   | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.3 ¿Se ha designado formalmente el responsable de la custodia de las recaudaciones?  | X |   |  | Manual de políticas  | 1 | Falta establecer con documentos  |
| 9.4 ¿Los comprobantes físicos del proceso de recaudación son archivados en un lugar seguro donde se evite su deterioro y bajo la responsabilidad del encargado de la custodia de recaudaciones? | X |   |  | Manual de políticas  | 1 |  |
| 9.5 ¿Los activos financieros están resguardados en cajas de seguros hasta su depósito en la cuenta de la empresa?   |   | X |  |                      | 0 | Se debe designar un caja fuerte para el resguardo de los activos financieros |
| 9.7 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdidas y modificaciones no autorizadas de activos financieros o documentación de tesorería?  | X |   |  | Criterio del auditor | 0 |  |
| 9.8 ¿Se verifica el origen de las recaudaciones?  | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |  |
| 9.9 ¿Se verifica el cumplimiento de los plazos en las recaudaciones?  | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |  |

|   |   |   |  |                      |   |  |
|---|---|---|--|----------------------|---|--|
| 9.10 ¿Se identifica semanalmente los desvíos de recaudaciones en función a la fecha de los mismos?                              |   | X |  |                      | 0 | Política de cobro en donde se especifique que cada vendedor debe conocer los plazos de las facturas  |
| 9.11 ¿Se establece un plan de recaudaciones?  |   | X |  |                      | 0 |  |
| 9.12 ¿Se comprueba diariamente que el monto de los depósitos en el banco concuerde con el registro en el sistema contable?      | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.13 ¿Se comprueba que los depósitos de las recaudaciones sean realizadas íntegramente hasta el siguiente día hábil?            | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.14 ¿Se realizan procesos de conciliaciones bancarias?   | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.15 ¿Las diferencias de las conciliaciones bancarias son investigadas y resueltas inmediatamente?                              | X |   |  | Criterio del auditor | 1 | No existe documentación de ello  |
| 9.16 ¿Se comunica a la alta gerencia las causas de los incumplimientos en las recaudaciones para establecer acciones de mejora? |   | X |  |                      | 0 | Se debe indagar la causas e los incumplimientos o moras en las recaudaciones para establecer estrategias para evitar futuros incumplimientos |
| 9.18 ¿Se realiza una planificación de pagos?  | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |
| 9.19 ¿Se ha establecido formalmente la persona designada para aprobar los pagos?  | X |   |  | Manual de funciones  | 1 |  |
| 9.20 ¿Antes del procesamiento del pago se verifica que haya sido  | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |  |

|   |   |   |   |                    |      |   |
|---|---|---|---|--------------------|------|---|
| aprobado por los niveles jerárquicos correspondientes?                              |   |   |   |                    |      |   |
| 9.21 ¿Se emite un informe de liquidez al encargado de la realización de pagos?      |   |   | X |                    | 0    |   |
| 9.22 ¿Se realizan arqueos sorpresivos a los diferentes fondos?                      | X |   |   | Manual de procesos |      |   |
| 9.23 ¿Los arqueos son realizados por una persona diferente a responsable del fondo? |   | X |   |                    |      | En el caso de los cheques hace la misma persona |
| Óptimo para el factor   |   |   |   |                    | 80   |   |
| Suma de valores reales  |   |   |   |                    | 58   |   |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |   |                    | 0,72 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 21: Aplicación del cuestionario de Análisis y revisión. Factor: Cumplimiento de leyes y normativa vigente

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |                          |    |     |                      |            |  |
|---|--------------------------|----|-----|----------------------|------------|--|
| COMPONENTE:   | Análisis y Revisión      |    |     |                      |            |  |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome      |    |     |                      |            |  |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018 |    |     |                      |            |  |
| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|   | SI                       | NO | N/A | Ref. PT              |            |  |
| <b>FACTOR:</b> Cumplimiento de las leyes y normativa vigente  |                          |    |     |                      |            |  |
| <b>1. Plan Estratégico</b>  |                          |    |     |                      |            |  |
| 1.1 ¿Se ha designado formalmente a la persona que custodia la documentación del plan estratégico y presupuesto?                         |                          | X  |     |                      | 1          |  |
| 1.2 ¿Existe respaldo de la documentación del plan estratégico y presupuesto?  | X                        |    |     | Criterio del auditor | 0          |  |
| 1.3 ¿En el caso de compartir información sobre el plan estratégico o presupuesto se lo hace en un formato incompatible para la edición? |                          | X  |     |                      | 0          | Se debe establecer una política de socialización o externalización de información en donde se establezca que se la debe hacer en un formato para evitar su edición no autorizada |
| 1.4 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdida o alteración no autorizada de información?   |                          | X  |     |                      | 0          | Se debe implementar una política de seguridad de información   |
| 1.5 ¿Existe evidencia de comunicación y reunión para la   |                          | X  |     |                      | 0          | Se debe llevar un registro de todas las reuniones que se lleven a cabo en la organización  |

|  |   |   |  |                      |   |   |
|--|---|---|--|----------------------|---|---|
| elaboración del Plan Estratégico y presupuesto?  |   |   |  |                      |   |   |
| 1.6 ¿Existe plazos establecidos para el desarrollo del Plan Estratégico, presupuestos y POA's?                                     | X |   |  | Criterio del auditor | 1 | No formalmente establecidos   |
| 1.7 ¿Se verifica el cumplimiento de los plazos para el desarrollo de Plan Estratégico, presupuesto POA's?                          | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |
| 1.8 ¿Se realizó un análisis situacional interno y externa previo el desarrollo del plan estratégico?                               | X |   |  | Plan Estratégico     | 1 |   |
| 1.9 ¿El análisis situacional es aprobado por la alta gerencia?   | X |   |  |                      | 1 | Pero no se muestra evidencia de ello  |
| 1.10 ¿Se verifica la consistencia de los objetivos con las estrategias y políticas?  | X |   |  | Plan Estratégico     | 1 |   |
| 1.11 ¿Los objetivos cumplen con los lineamientos SMART?  | X |   |  | Plan Estratégico     | 1 |   |
| 1.12 ¿Se han determinado indicadores de cumplimiento de objetivos?   |   | X |  |                      | 0 | Se debe establecer métricas de cumplimiento en los POA's que contribuyan al seguimiento de los mismos |
| 1.13 ¿Dentro de los POA's se especifica el ordenamiento lógico de actividades, metas, tiempos de ejecución, recursos, responsable? |   | X |  |                      | 0 | No hay POAS   |
| 1.14. ¿Los recursos económicos establecidos en los POA's están dentro de los límites establecidos en el presupuesto?               |   | X |  |                      | 0 | No hay POAS   |

|   |   |   |  |                    |   |   |
|---|---|---|--|--------------------|---|---|
| 1.15 ¿Se realiza actividades de seguimiento a los POA's?  |   | X |  |                    | 0 |   |
| 1.16 ¿La información para el seguimiento consta de resultados reales?   |   | X |  |                    | 0 | Se deberían realizar reuniones de avance semanalmente para verificar el cumplimiento de los POA's     |
| 1.17 ¿La información del seguimiento del POA sire de base para la toma de medidas correctivas y preventivas?      |   | X |  |                    | 0 |   |
| 1.18 ¿Se evalúa las acciones correctivas o preventivas tomadas en el POA?   |   | X |  |                    | 0 |   |
| 1.19 ¿El Plan estratégico es aprobado por la alta gerencia previa la verificación y análisis de mismo?            | X |   |  | Manual de procesos | 1 |   |
| 1.20 ¿El Presupuesto es aprobado por la alta gerencia previa la verificación y análisis de mismo?                 | X |   |  | Manual de procesos | 1 |   |
| <b>2.Código de ética institucional</b>  |   |   |  |                    |   |   |
| 2.1 ¿Se realiza una actualización anual del código de ética institucional?  |   | X |  |                    | 0 |   |
| 2.2 ¿Se realiza procesos de socialización de las actualizaciones?   |   | X |  |                    | 0 |   |
| 2.3 ¿Se realizas permanentemente actividades lúdicas para el reforzamiento delos lineamiento del código de ética? |   | X |  |                    | 0 | Se deben implementar actividades permanentes para el reforzamiento de los códigos, procesos, manuales |
| 2.4 ¿Se evalúa contantemente el conocimiento de los colaboradores del código de ética institucional?              |   | X |  |                    | 0 |   |

| <b>3. Estructura administrativa (organigrama, funciones, procesos y procedimientos)</b>   |   |   |  |                      |   |   |
|---|---|---|--|----------------------|---|---|
| 3.1 ¿Se ha designado formalmente a la persona que custodia la documentación de la estructura administrativa?  |   | X |  |                      | 1 | Existe una persona que posee la información actualizada pero no se ha designado formalmente |
| 3.2 ¿Existe respaldo de la documentación de la estructura administrativa??  |   | X |  |                      | 0 | Se debe implementar un respaldo digital y físico de la estructura administrativa            |
| 3.3 ¿En el caso de compartir información sobre la documentación de la estructura administrativa, se lo hace en un formato incompatible para la edición? |   | X |  |                      | 0 | Política de uso de información  |
| 3.4 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdida o alteración no autorizada de información?   |   | X |  |                      | 0 | Política de uso de información  |
| 3.5 ¿Existe evidencia de comunicación y reunión para la elaboración de la documentación de la estructura administrativa?                                |   | X |  |                      | 0 |   |
| 3.6 ¿Existe separación entre los colaboradores que desarrolla la estructura administrativa y quien lo aprueba?  | X |   |  | Manual de procesos   | 1 |   |
| 3.7 ¿La estructura administrativa esta formalmente aprobada?  |   | X |  |                      | 0 | No existe evidencia de la aprobación  |
| 3.8 ¿La estructura administrativa se revisa y actualiza si es necesario anualmente?   |   | X |  |                      | 0 | Política de actualización   |
| 3.9 ¿Se ha realizado procesos de socialización de la estructura administrativa?   | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |

|  |   |   |   |                      |   |   |
|--|---|---|---|----------------------|---|---|
| 3.10 ¿Se evalúa contantemente el conocimiento de los colaboradores sobre la estructura organizacional?   |   | X |   |                      | 0 | Parámetros a evaluarse dentro de las evaluaciones a los colaboradores |
| <b>4. Entes de control externos (Superintendencia de Compañías, IESS, Ministerio de Trabajo, SRI, otros)</b>   |   |   |   |                      |   |   |
| 4.1 ¿Se realiza revisión de la información a presentar a los entes de control por una persona distinta a la que preparó la información?                    |   |   | X |                      | 0 |   |
| 4.2 ¿Se verifica la presentación de la información a los entes de control por una persona distinta a la que presentó la información?                       |   | X |   |                      | 0 | Política de verificación de cumplimiento con entes de control         |
| 4.3 ¿Se verifica que la presentación de la información a los entes de control sea n las fechas establecidas?   |   | X |   |                      | 0 |   |
| 4.4 ¿Existe sanción para el retraso o no cumplimiento de presentación de información a los entes de control?   |   | X |   |                      | 0 | Política de sanción por incumplimiento de responsabilidades           |
| 4.5 ¿Se ha establecido formalmente un colaborador designado para la ejecución de trámites Y presentación de información a los diferentes entes de control? | X |   |   | Manual de funciones  | 1 |   |
| 4.6 ¿Los desembolso económicos entregados a los entes de control son aprobados previa validación por la alta gerencia?                                     | X |   |   | Manual de procesos   | 1 |   |
| 4.7 ¿Se cuenta con asesoría externa para los procesos designados por los entes de control?   | X |   |   | Criterio del auditor | 1 |   |

|   |   |  |  |                     |      |  |
|---|---|--|--|---------------------|------|--|
| 4.8 ¿Los colaboradores designado para la elaboración de trámites y presentación de información a los entes de control cuenta con los suficientes conocimientos actualizados para realizar el proceso? | X |  |  | Manual de funciones | 1    |  |
| 4.9 ¿Los colaboradores designado para la elaboración de trámites y presentación de información a los entes de control asisten a talleres de actualización?  | X |  |  | Capacitaciones      | 1    |  |
| Óptimo para el factor   |   |  |  |                     | 43   |  |
| Suma de valores reales  |   |  |  |                     | 17   |  |
| Calificación proporcional obtenida  |   |  |  |                     | 0,40 |  |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

## INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

Tabla 22: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Información

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |  |    |     |                           |            |               |
|--|--|----|-----|---------------------------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Información, comunicación y presentación de informes |    |     |                           |            |               |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome                                  |    |     |                           |            |               |
| FECHA:   | 30 de Noviembre del 2018                             |    |     |                           |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO   |    |     |                           | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI   | NO | N/A | Ref. PT                   |            |               |
| <b>FACTOR: Información</b>   |  |    |     |                           |            |               |
| <b>1. Información para los colaboradores</b>   |  |    |     |                           |            |               |
| 1.1 ¿Los colaboradores cuentan con un Manual de Funciones en donde se determine claramente las funciones a desarrollar?  | X  |    |     | Manual de funciones       | 1          |               |
| 1.2 ¿Los colaboradores cuentan con procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades?  | X  |    |     | Manual de procesos        | 1          |               |
| 1.3 ¿Los colaboradores conocen os resultados que se espera de cada uno?  |  | X  |     |                           | 0          |               |
| <b>2. Informes</b>   |  |    |     |                           |            |               |
| 2.1 ¿Los colaboradores manejan el sistema de procesamiento de datos con fluidez?   | X  |    |     | Criterio del auditor      | 1          |               |
| 2.2 ¿Los colaboradores del área contable-financiera cuentan con la capacidad técnica para desarrollar informes financieros controlando la exactitud de los mismos? | X  |    |     | Carpetas de colaboradores | 1          |               |
| 2.3 ¿Existen informes oportunos sobre el seguimiento a las diferentes actividades y resultados de los colaboradores y s gestión?                                   | X  |    |     | Indicadores               | 1          |               |

|  |   |   |  |                      |   |   |
|--|---|---|--|----------------------|---|---|
| 2.4 ¿Se genera informes oportunos sobre el seguimiento presupuestario?   | X |   |  | Indicadores          | 1 |   |
| 2.5 ¿Se desarrollan informes periódicos confiables sobre los principales activos y pasivos financieros?                              |   | X |  |                      | 0 | Se debe implementar este informe para gerencia y al jefe financiero   |
| 2.6 ¿La alta gerencia ha establecido las necesidades de informes y su periodicidad?  | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |
| 2.7 ¿Se realizan reuniones periódicas con los jefes departamentales para informar el avance de la gestión y tomar medidas oportunas? |   | X |  |                      | 0 | Debe implementar  |
| <b>3. Sistemas de Información</b>  |   |   |  |                      |   |   |
| 3.1 ¿Existe un sistema de procesamiento de información que genere información exacta y actualizada para la toma de decisiones?       | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |
| 3.2 ¿El sistema de procesamiento de información ha sido desarrollado en función de las necesidades de la organización?               | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |
| 3.3 ¿Existen capacitaciones a los colaboradores sobre nuevas versiones o modificaciones al sistema de procesamiento de información?  |   | X |  |                      | 0 |   |
| 3.4 ¿El sistema de información satisface las necesidades de información de los jefes departamentales?                                |   | X |  |                      | 0 | Existen informes que requieren un tratamiento diferente en Excel que lleva tiempo, hacer adaptaciones al sistema o utilizar otro que agilite el proceso de informes |
| 3.5 ¿La alta gerencia conoce los nuevos desarrollos de sistemas de información y las   | X |   |  | Criterio del auditor | 1 |   |

|  |   |   |  |                      |      |   |
|--|---|---|--|----------------------|------|---|
| necesidades de información de los colaboradores?   |   |   |  |                      |      |   |
| 3.6 ¿Se destinan recursos para realizar mejoras al sistema de información o la implementación de nuevos desarrollos de procesamiento de información? | X |   |  | Criterio del auditor | 1    | No establecidos en el presupuesto                       |
| <b>4. Información externa</b>  |   |   |  |                      |      |   |
| 4.1 ¿Existe métodos de recolección de información de los principales stakeholders?   | X |   |  | Manual de procesos   | 0    | No se ha hecho el proceso de recolección de información |
| 4.2 ¿La información suministrado por los métodos de recolección de información externa es analizada para la toma de decisiones oportunas?            |   | X |  |                      | 0    |   |
| 4.3 ¿La alta gerencia conoce la información más relevante sobre la información externa recolectada?  |   | X |  |                      | 0    |   |
| 4.4 ¿Se realiza un seguimiento de las decisiones tomadas en función a la información externa obtenida?   |   | X |  |                      | 0    |   |
| Óptimo para el factor  |   |   |  |                      | 20   |   |
| Suma de valores reales   |   |   |  |                      | 11   |   |
| Calificación proporcional obtenida   |   |   |  |                      | 0,55 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 23: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Comunicación

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |  |    |     |                      |            |  |
|---|--|----|-----|----------------------|------------|--|
| COMPONENTE:   | Información, comunicación y presentación de informes |    |     |                      |            |  |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome                                  |    |     |                      |            |  |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018                             |    |     |                      |            |  |
| PREGUNTAS   | DISEÑO   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES  |
|   | SI   | NO | N/A | Ref. PT              |            |  |
| <b>FACTOR:</b> Comunicación   |  |    |     |                      |            |  |
| <b>1.Comunicación interna</b>   |  |    |     |                      |            |  |
| 1.1 ¿Se facilitan canales de comunicación bidireccionales a los colaboradores sobre la información de actividades, procesos, políticas y responsabilidades del control interno? | X  |    |     | Criterio del auditor | 1          |  |
| 1.2 ¿Los colaboradores conocen los objetivo de sus funciones y como sus actividades contribuyen al logro de estos objetivos?  |  | X  |     |                      | 0          | Se debe hacer hincapié en la labor de cada trabajador y como esta ayuda al cumplimiento de los objetivos |
| 1.3 ¿Los colaboradores conocen como sus actividades afectan a...y que actividades les afecta a ellos?   |  | X  |     |                      | 0          | Se debe hacer hincapié en la labor de cada trabajador y como esta ayuda al cumplimiento de los objetivos |
| 1.4 ¿Existe un proceso de información sobre funciones, procesos y actividades a los nuevos colaboradores?   | X  |    |     | Criterio del auditor | 0          | No es efectivo   |
| 1.5 ¿Existe un proceso conocido por los colaboradores para informar inconvenientes  | X  |    |     | Criterio del auditor | 1          | Se debería evidenciar el proceso de información a  |

|   |   |   |  |                      |      |   |
|---|---|---|--|----------------------|------|---|
| surgidos en sus actividades, en donde se detalle el medio y el destinatario?  |   |   |  |                      |      | través de un medio más formal como correo |
| 1.6 ¿Los colaboradores son conocedores del proceso de información de inconvenientes?  | X |   |  | Manual de funciones  | 1    | Los colaboradores no cumplen              |
| 1.7 ¿Se ha determinado el medio de comunicación masivo para todos los colaboradores de la organización para la comunicación información inmediata?          | X |   |  | Criterio del auditor | 1    |   |
| 1.8 ¿Existe una comunicación fluida entre los colaboradores de diferentes departamentos que trabajan en conjunto para el cumplimiento de un objetivo común? | X |   |  | Criterio del auditor | 1    |   |
| <b>2. Comunicación externa</b>  |   |   |  |                      |      |   |
| 2.1 ¿Existe un registro de la información recibida y emitida externamente?  |   | X |  |                      | 0    | Debe llevar registro                      |
| 2.2 ¿Existe un sistema de seguimiento de información comunicada internamente para la verificación de su aplicación o correcto uso?                          |   | X |  |                      | 0    |   |
| 2.3 ¿Se ha establecido los responsables del registro y seguimiento de las comunicaciones internas?  |   | X |  |                      | 0    |   |
| Óptimo para el factor   |   |   |  |                      | 11   |   |
| Suma de valores reales  |   |   |  |                      | 5    |   |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |  |                      | 0,45 |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 24: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Monitoreo Continuo

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |  |    |     |                       |            |                             |
|---|--|----|-----|-----------------------|------------|-----------------------------|
| COMPONENTE:   | Información, comunicación y presentación de informes |    |     |                       |            |                             |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome                                  |    |     |                       |            |                             |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018                             |    |     |                       |            |                             |
| PREGUNTAS   | DISEÑO   |    |     |                       | EFICIENCIA | OBSERVACIONES               |
|   | SI   | NO | N/A | Ref. PT               |            |                             |
| <b>FACTOR:</b> Monitoreo continuo   |  |    |     |                       |            |                             |
| <b>1. Monitoreo de la alta gerencia</b>   |  |    |     |                       |            |                             |
| 1.1 ¿La alta gerencia realiza un seguimiento del cumplimiento de funciones, procesos, políticas y objetivos de los colaboradores? | X  |    |     | Acciones de mejora    | 0          | No es efectivo              |
| 1.2 ¿La alta gerencia establece acciones para mejorar los procesos de control interno en base al análisis del seguimiento?        |  | X  |     |                       | 0          |                             |
| <b>2. Auditorías</b>  |  |    |     |                       |            |                             |
| 2.1 ¿Los auditores (externos o internos) emiten informes escritos sobre los hallazgos fruto de la auditoria?                      | X  |    |     | Informes de auditoria | 1          |                             |
| 2.2 ¿Las recomendaciones de los auditores contribuyen al mejoramiento de los controles internos?                                  | X  |    |     | Informes de auditoria | 1          |                             |
| <b>3. Controles sobre las actividades</b>   |  |    |     |                       |            |                             |
| 3.1 ¿Se monitorea los controles de las actividades críticas para determinar la efectividad e los controles?                       |  | X  |     |                       | 0          | No se cumplen en la mayoría |

|   |   |   |  |                      |      |                      |
|---|---|---|--|----------------------|------|----------------------|
| 3.2 ¿Existe colaboradores externos a las operaciones que realizan el monitoreo de los controles?  |   | X |  |                      | 0    |                      |
| 3.3 ¿Se informa oportunamente las desviaciones en los controles?  | X |   |  | Criterio del auditor | 1    | Pero no hay registro |
| 3.4 ¿Las desviaciones de los controles son mitigadas oportunamente por la alta gerencia?  |   | X |  |                      | 0    |                      |
| <b>4. Confirmación</b>  |   |   |  |                      |      |                      |
| 4.1 ¿Se realiza procesos de confinación de información mediante la solicitud de la misma a entidades externos como proveedores y colaboradores para verificar la efectividad de las actividades de control? |   | X |  |                      | 0    |                      |
| 4.2 ¿Las deficiencias de la confirmación son comunicadas inmediatamente a la alta gerencia?   |   | X |  |                      | 0    |                      |
| 4.3 ¿Se establecen acciones inmediatas para mitigar la deficiencia de controles fruto del proceso de confirmación?  |   | X |  |                      | 0    |                      |
| Óptimo para el factor   |   |   |  |                      | 11   |                      |
| Suma de valores reales  |   |   |  |                      | 3    |                      |
| Calificación proporcional obtenida  |   |   |  |                      | 0,27 |                      |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 25: Aplicación del cuestionario de Información, comunicación y presentación de informes. Factor: Monitoreo puntual

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |  |    |     |                      |            |               |
|---|--|----|-----|----------------------|------------|---------------|
| COMPONENTE:   | Información, comunicación y presentación de informes |    |     |                      |            |               |
| REALIZADO POR:  | Ana Gabriela Jácome                                  |    |     |                      |            |               |
| FECHA:  | 30 de Noviembre del 2018                             |    |     |                      |            |               |
| PREGUNTAS   | DISEÑO   |    |     |                      | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|   | SI   | NO | N/A | Ref. PT              |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Monitoreo puntual  |  |    |     |                      |            |               |
| <b>1. Evaluaciones</b>  |  |    |     |                      |            |               |
| 1.1 ¿Se han realizado auditorías internas sobre la eficiencia de los procesos de control interno?                                     |  | X  |     |                      | 0          |               |
| 1.2 ¿Se han realizado auditorías externas sobre la eficiencia de los procesos de control interno?                                     | X  |    |     | Informe de auditoría | 1          |               |
| 1.3 ¿Las desviaciones detectadas fruto de las auditorias son comunicadas mediante informe escrito a la alta gerencia?                 | X  |    |     | Informe de auditoría | 1          |               |
| <b>2. Acciones correctivas</b>  |  |    |     |                      |            |               |
| 2.1 ¿Existe declaraciones escritas de la alta gerencia sobre la aceptación rechazo de las recomendaciones emitidas por los auditores? |  | X  |     |                      | 0          |               |
| 2.2 ¿Se desarrollan cronogramas de implementación de recomendaciones?   |  | X  |     |                      | 0          |               |
| 2.3 ¿Se desarrolla un monitoreo de la implementación de las recomendaciones de auditoria y su efectividad?                            | X  |    |     | Informe de auditoría | 1          |               |
| 2.4 ¿Se informa el resultado del monitoreo a la alta gerencia?  |  | X  |     |                      | 0          |               |
| Óptimo para el factor   |  |    |     |                      | 7          |               |
| Suma de valores reales  |  |    |     |                      | 3          |               |
| Calificación proporcional obtenida  |  |    |     |                      | 0,43       |               |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **9. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

##### **9.1.RESULTADOS**

Los valores obtenidos a través de los cuestionarios de Control Interno aplicados a los 11 procesos de la empresa “Confecciones Anitex” se resumen en cedulas sumarias de resultado con las respectivas calificaciones y mediciones del grado de eficiencia por componente

Tabla 26: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Gobierno y Cultura

| RESUMEN DEL COMPONENTE              |                         |      |             |                          |
|-------------------------------------|-------------------------|------|-------------|--------------------------|
| COMPONENTE:                         | Gobierno y cultura      |      |             |                          |
| REALIZADO POR:                      | Ana Gabriela Jácome     |      |             |                          |
| FECHA:                              | 30 de Noviembre de 2018 |      |             |                          |
| FACTOR                              | CALIFICACIONES          |      |             |                          |
|                                     | ÓPTIMO                  | REAL | CPO         | EFICIENCIA               |
| 1. Valores éticos                   | 16                      | 8    | 0,50        | Eficiente con salvedades |
| 2. Estructura organizativa          | 11                      | 2    | 0,18        | Ineficiente              |
| 3. Dirección y su filosofía         | 7                       | 4    | 0,57        | Eficiente con salvedades |
| 4. Competencia de los colaboradores | 14                      | 6    | 0,43        | Ineficiente              |
| 5. Auditoria Interna                | 7                       | 2    | 0,29        | Ineficiente              |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>               |                         |      | <b>0,39</b> | <b>Ineficiente</b>       |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

Tabla 27: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Estrategia y definición de objetivos

| RESUMEN DEL COMPONENTE       |                                      |      |             |                                 |
|------------------------------|--------------------------------------|------|-------------|---------------------------------|
| COMPONENTE:                  | Estrategia y definición de objetivos |      |             |                                 |
| REALIZADO POR:               | Ana Gabriela Jácome                  |      |             |                                 |
| FECHA:                       | 30 de Noviembre de 2018              |      |             |                                 |
| FACTOR                       | CALIFICACIONES                       |      |             |                                 |
|                              | ÓPTIMO                               | REAL | CPO         | EFICIENCIA                      |
| 1. Planificación estratégica | 20                                   | 9    | 0,50        | Eficiente con salvedades        |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>        |                                      |      | <b>0,50</b> | <b>Eficiente con salvedades</b> |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

Tabla 28: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Desempeño

| RESUMEN DEL COMPONENTE       |                         |      |          |                    |
|------------------------------|-------------------------|------|----------|--------------------|
| COMPONENTE:                  | Desempeño               |      |          |                    |
| REALIZADO POR:               | Ana Gabriela Jácome     |      |          |                    |
| FECHA:                       | 30 de Noviembre de 2018 |      |          |                    |
| FACTOR                       | CALIFICACIONES          |      |          |                    |
|                              | ÓPTIMO                  | REAL | CPO      | EFICIENCIA         |
| 1. Identificación de riesgos | 6                       | 0    | 0        | Ineficiente        |
| 2. Análisis del riesgo       | 2                       | 0    | 0        | Ineficiente        |
| 3. Respuesta al riesgo       | 3                       | 0    | 0        | Ineficiente        |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>        |                         |      | <b>0</b> | <b>Ineficiente</b> |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

Tabla 29: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Análisis y Revisión

| RESUMEN DEL COMPONENTE                                   |                         |      |             |                                 |
|--|-------------------------|------|-------------|---------------------------------|
| COMPONENTE:  | Análisis y Revisión     |      |             |                                 |
| REALIZADO POR:   | Ana Gabriela Jácome     |      |             |                                 |
| FECHA:   | 30 de Noviembre de 2018 |      |             |                                 |
| FACTOR   | CALIFICACIONES          |      |             |                                 |
|  | ÓPTIMO                  | REAL | CPO         | EFICIENCIA                      |
| 1. Efectividad de las operaciones                        | 137                     | 73   | 0,53        | Eficiente con salvedades        |
| 2. Confiabilidad de la información financiera y contable | 82                      | 58   | 0,72        | Eficiente con salvedades        |
| 3. Cumplimiento de las leyes y normativa vigente         | 43                      | 17   | 0,40        | Ineficiente                     |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>                                    |                         |      | <b>0,54</b> | <b>Eficiente con salvedades</b> |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

Tabla 30: Resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”, componente Información, comunicación y presentación de informes

| RESUMEN DEL COMPONENTE |  |      |             |                          |
|------------------------|--|------|-------------|--------------------------|
| COMPONENTE:            | Información, comunicación y presentación de informes |      |             |                          |
| REALIZADO POR:         | Ana Gabriela Jácome                                  |      |             |                          |
| FECHA:                 | 30 de Noviembre de 2018                              |      |             |                          |
| FACTOR                 | CALIFICACIONES                                       |      |             |                          |
|                        | ÓPTIMO   | REAL | CPO         | EFICIENCIA               |
| 1. Información         | 20   | 11   | 0,55        | Eficiente con salvedades |
| 2. Comunicación        | 11   | 5    | 0,45        | Ineficiente              |
| 3. Monitoreo continuo  | 11   | 3    | 0,27        | Ineficiente              |
| 4. Monitoreo puntual   | 7  | 3    | 0,43        | Ineficiente              |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>  |  |      | <b>0,35</b> | <b>Ineficiente</b>       |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

Fuente: Empresa “Anitex”  
Elaborado por: La Autora

## 9.2. ANÁLISIS

### PRINCIPALES HALLAZGOS:

Tabla 31: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa “Confecciones Anitex”

| N° | PROCESO                   | PROCEDIMIENT<br>O   | RESPONSABLE                            | DEFICIENCIA  |
|----|---------------------------|---|--|--|
| 1  | Organización empresarial  | Elaboración de códigos, reglamentos, manuales y protocolos          | Gerencia General                       | Inaplicación del código de ético y de conducta                                       |
| 2  | Organización empresarial  | Elaboración de códigos, reglamentos, manuales y protocolos          | Gerencia General                       | Escaso empoderamiento de los colaboradores por los lineamientos éticos y de conducta |
| 3  | Planificación estratégica | Determinar los lineamientos estratégicos                            | Gerencia General                       | Ausencia de planificación estratégica  |
| 4  | Planificación estratégica | Determinar los lineamientos estratégicos                            | Gerencia General                       | Inaplicación de planificación de estrategias   |
| 5  | Control organizativo      | Revisión de indicadores   | Gerencia General                       | Incumplimiento de plazos de entrega de reportes de metas y objetivos                 |
| 6  | Planificación estratégica | Gestión del Riesgo  | Departamento Financiero Administrativo | Inexistencia de gestión del riesgo   |
| 7  | Organización empresarial  | Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos | Gerencia General                       | Ineficiencia de los procesos   |
| 8  | Contabilidad y finanzas   | Asignación y resguardo de bienes patrimoniales                      | Departamento Contable                  | Inadecuado tratamiento de bienes patrimoniales                                       |

|    |                           |  |  |   |
|----|---------------------------|--|--|---|
| 9  | Planificación estratégica | Determinar los lineamientos estratégico                              | Gerencia General                       | Ausencia de control de activos consumibles                |
| 10 | Planificación estratégica | Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos  | Gerencia General                       | Falta de asignación formal de responsabilidad             |
| 11 | Planificación estratégica | Determinar los lineamientos estratégico                              | Gerencia General                       | Falta de resguardo de información crítica                 |
| 12 | Planificación estratégica | Determinar los lineamientos estratégico                              | Gerencia General                       | Inadecuado manejo de diferencias de inventarios           |
| 13 | Distribución              | Distribución de mercadería a puntos de venta                         | Departamento Comercial                 | Actualización de los mínimos y máximos en puntos de venta |
| 14 | Talento Humano            | Evaluación de desempeño  | Departamento de Talento Humano         | Inexistencia de evaluaciones de desempeño                 |
| 15 | Talento Humano            | Desarrollo de capacitaciones   | Departamento de Talento Humano         | Ineficiencia de capacitaciones                            |
| 16 | Talento Humano            | Desarrollo de actividades recreativas                                | Departamento de Talento Humano         | Inexistencia de planificación de actividades lúdicas      |
| 17 | Adquisición               | Adquisición de materia prima e insumos                               | Departamento de producción             | Inadecuada selección de proveedores                       |
| 18 | Organización empresarial  | Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos  | Gerencia General                       | Asignación informal de responsabilidad de inventarios     |
| 19 | Control empresarial       | Revisión de indicadores  | Departamento Financiero Administrativo | Incumplimiento de presupuesto de venta                    |
| 20 | Comercialización          | Venta de mercadería en punto de venta (consumidor final y mayorista) | Departamento Comercial                 | Inexistencia de correcta gestión de pedidos especiales    |

|    |                         |  |                         |  |
|----|-------------------------|--|-------------------------|--|
| 21 | Contabilidad y Finanzas | Cobros y abonos                            | Departamento Financiero | Retraso o incumplimiento de recaudación de cartera         |
| 22 | Control empresarial     | Aplicación de recomendaciones de auditoría | Gerencia General        | Ausencia de seguimiento sobre recomendaciones de auditoría |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

A continuación se describe los principales hallazgos resultados de la aplicación de los cuestionarios de Control Interno a los diferentes procesos organizacionales, detallando procedimiento, responsable, condición, criterio, causa, impacto, riesgo cualitativo y probabilidad de ocurrencia del evento.

El valor agregado de la identificación del hallazgo se ve reflejado en el campo de "observación" en donde se plasma el aporte del presente trabajo investigativo a través del planteamiento de acciones a fin de minimizar el riesgo o su probabilidad de ocurrencia.

Tabla 32: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |                                     |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|-------------------------------------|--|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|---|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Organización empresarial<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de códigos, reglamentos, manuales y protocolos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>   |                                     | N°1  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inaplicación del código de ético y de conducta</p>   |                                     |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Desactualización del Código de ético y de conducta</p>   |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Código de ética y de conducta vigente</p>  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Descuido por parte de la alta gerencia, quien no ha visto necesario una actualización.</p>   |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> Los colaboradores no tomen en serio los códigos y por ende incurran en incumplimiento de los mismos, generando pérdida económica, retraso en las tareas, desorganización e incluso fraude</p> |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |                                     | ALTO   | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>            |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input checked="" type="checkbox"/> |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Actualizar los códigos y manuales</p>  |                                     |  |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 33: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|---|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Organización empresarial<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de códigos, reglamentos, manuales y protocolos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>   |   | N°2                      |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Escaso empoderamiento de los colaboradores por los lineamientos éticos y de conducta</p>   |   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Falta de conocimiento de los lineamientos éticos y de conducta por parte de los colaboradores</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Código de ética y de conducta vigente</p>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de procesos de socialización efectivos</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> Incumplimiento de los lineamientos éticos y de conducta por parte de los colaboradores</p> |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO  | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input checked="" type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Campañas permanentes interactivas de recordatorio de lineamientos éticos y de conducta; así como material didáctico de los mismos; con documentación que avale el proceso</p>  |   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 34: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinar los lineamientos estratégicos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |   | N°3                                 |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Ausencia de planificación estratégica</p>  |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> No se ha desarrollado el Plan Operativo Anual</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Plan Operativo Anual</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Desconocimiento de la alta gerencia de la herramienta del Plan Operativo Anual</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> *Incumplimiento de los objetivos institucionales<br/>                 *Desaprovechamiento de oportunidades</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Desarrollar un POA para el año 2019 en los diferentes departamentos de la organización; siendo elaborado por las jefaturas de los departamentos y aprobado por la alta gerencia para su posterior socialización y seguimiento</p>                |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 35: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |
|---|---|
| N°4   |   |
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinar los lineamientos estratégicos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |   |
| <b>DEFICIENCIA:</b> Inaplicación de planificación de estrategias  |   |
| <b>CONDICION:</b> Escaso conocimiento de lineamientos estratégicos  | <b>CRITERIO:</b> Plan Estratégico actualizado   |
| <b>CAUSA:</b> Falta de procesos de socialización efectivos  | <b>IMPACTO:</b> Falta de empoderamiento de los trabajadores lo que dificulta la consecución de los objetivos empresariales  |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <p style="text-align: right;">ALTO <input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">MEDIO <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">BAJO <input type="checkbox"/></p> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: right;">ALTO <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">MEDIO <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">BAJO <input checked="" type="checkbox"/></p> |
| <b>OBSERVACIONES:</b> Campañas permanentes interactivas de recordatorio de lineamientos éticos y de conducta; así como material didáctico de los mismos; con documentación que avale el proceso                                   |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 36: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
|---|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Control Organizativo<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de indicadores<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |  | N°5                                 |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Incumplimiento de plazos de entrega de reportes de metas y objetivos</p>   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>CONDICION:</b> Retraso en la entrega de reportes</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Indicadores financieros, de gestión y de producción</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Demasiada tolerancia por parte de la alta gerencia por el incumplimiento de plazos de entrega</p>  | <p><b>IMPACTO:</b> Toma de decisiones inoportunas para corregir desviaciones en el cumplimiento de objetivos y metas</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| MEDIO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecer una sanción por incumplimiento de plazos de entrega de reportes de metas y objetivos, socializarla y hacer seguimiento la oportuna entrega de reportes</p>  |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                                     |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 37: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |
|---|---|
| N°6   |   |
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Gestión de Riesgos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento Financiero Administrativo</p>  |   |
| <b>DEFICIENCIA:</b> Inexistencia de gestión del riesgo  |   |
| <b>CONDICION:</b> Ausencia de plan de gestión de riesgos  | <b>CRITERIO:</b> Plan de gestión de riesgos   |
| <b>CAUSA:</b> Descuido por parte de la alta gerencia, quien no ha visto necesario la gestión de riesgo  | <b>IMPACTO:</b> Materialización del un riesgo con alto impacto para la organización   |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <p style="text-align: right;">ALTO <input checked="" type="checkbox"/><br/> MEDIO <input type="checkbox"/><br/> BAJO <input type="checkbox"/></p>   | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: right;">ALTO <input checked="" type="checkbox"/><br/> MEDIO <input type="checkbox"/><br/> BAJO <input type="checkbox"/></p> |
| <b>OBSERVACIONES:</b> Creación de un comité de riesgo, quien se encargue de la identificación delos diferentes riesgos a los que está presenta la organización y la gestión delos mismos bajo el principio de costo/beneficio |   |

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

Tabla 38: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|  |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|--|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Organización Empresarial<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>   |   | N°7                                 |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Ineficiencia de los procesos</p>  |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICION:</b> Duplicidad de tareas, incumplimiento de procesos</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Flujograma de procesos, manuales, instructivos</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Ausencia de supervisión</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> *Ineficiencia de procesos *Consumo de recursos económicos innecesarios *Costos innecesarios por reproceso *Vulneración a los activos consumibles de la empresa</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>  | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Anualmente realizar procesos de revisión de procesos y reingeniería de los mismos en el caso de ser necesarios, realizar análisis de tareas improductivas, análisis de duplicidad de tareas y esfuerzos y tiempos y movimientos. Permanentemente realizar constataciones de cumplimiento de procesos y procedimientos</p> |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 39: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Contabilidad y Finanzas<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Asignación y resguardo de bienes patrimoniales<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento Contable</p>   |  | N°8                                 |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inadecuado tratamiento de bienes patrimoniales</p>   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Bienes patrimoniales descuidados, almacenados con predisposición al deterioro</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Política de tratamiento de bienes patrimoniales</p>                  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de procesos establecidos para el tratamiento de bienes patrimoniales</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> *Pérdida, hurto, obsolescencia o daño de los bienes patrimoniales</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>   | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecer procesos para el tratamiento de bienes patrimoniales en donde conste seguridad de la valorización de los bienes patrimoniales, los procesos de inventario y custodia, bienes inutilizados o deteriorados, seguros para los principales bienes patrimoniales, planes de mantenimiento y prevención de bienes patrimoniales</p> |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 40: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinar los lineamientos estratégicos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |                                     | N°9   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Ausencia de control de activos consumibles</p>   |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Inexistencia de control extracontable</p>  |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Política de manejo de activos consumibles</p>       |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Dificultad de medición y control de los activos consumibles</p>  |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> Desperdicio o sustracción de activos consumibles</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |                                     | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Política de manejo de activos consumibles. Realizar un análisis de consumo de activos consumibles, inventario de activos consumibles, plan de adquisiciones de activos consumibles</p>   |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 41: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |                                     |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|------|--------------------------|-------|--------------------------|------|-------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>   |                                     | <p>N°10</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Falta de asignación formal de responsabilidad</p>  |                                     |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Incumplimiento de funciones y responsabilidades</p>  |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Manual de funciones</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CAUSA:</b> Exceso de confianza</p>  |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> *Ineficiencia *Retraso de actividades<br/>                 *Incumplimiento de metas y objetivos *Duplicidad de tareas</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |                                     | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>            |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input checked="" type="checkbox"/> |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Acta de asignación de funciones</p>  |                                     |  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                          |       |                          |      |                                     |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 42: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|  |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|--|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinar los lineamientos estratégicos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>   |  | N°11                                |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Falta de resguardo de información crítica</p>   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Información crítica desprotegida</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Política de manejo de información crítica</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Descuido en la implementación de controles de resguardo de información crítica</p>  | <p><b>IMPACTO:</b> *Sustracción de información crítica *Pérdida de información crítica *Modificaciones no autorizadas *Desactualización de información</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>  | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Política de manejo de información crítica, en donde se detalle la responsabilidad, sanciones por incumplimiento y respaldo de la misa. Acta de manejo de información crítica en donde se observe medidas sancionatorias judiciales por mal manejo de información crítica. Establecer una política de manejo, custodia, respaldo, socialización y actualización de información</p> |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 43: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinar los lineamientos estratégicos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |   | N°12                                |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inadecuado manejo de diferencias de inventarios</p>  |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Empresa asume desviaciones de inventario</p>   | <p><b>CRITERIO:</b> Política de manejo de inventarios</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> *Exceso de flexibilidad hacia las diferencias por parte de la empresa y sus directivos *Falta de política de manejo de inventarios</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> *Pérdidas económicas *Fraude</p>       |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>                       |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>                                  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>                                  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>                       |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>                                  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>                                  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecer política de inventarios en donde se determinen los valores hasta los cuales asume la empresa la diferencia de inventarios y como se va a tratar la diferencia que sobrepase los valores establecidos. Indagar las causas de los exceso de diferencia de inventario para atacar la causa de los mismos</p>                 |   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 44: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|  |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|--|------|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Distribución<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Distribución de mercadería a puntos de venta<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento Comercial</p>  |                                     | <p>N°13</p>   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Actualización de los mínimos y máximos en puntos de venta</p>   |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Mínimos y máximos por almacén que no permite la rápida rotación, ni la renovación de producto</p>   |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Política de manejo de inventarios</p>   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Funcionamiento relativamente eficiente de los mínimos y máximos ya establecidos</p>   |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> *Exceso de inventario en puntos de venta<br/>                 *Pérdida o deterioro de mercadería</p> |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> |                                     | ALTO  | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | ALTO | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO   | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| MEDIO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| ALTO   | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| MEDIO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Política de manejo de inventarios. Reasignación de los mínimos y máximos de mercadería en punto de venta a través de un análisis previo por línea</p>   |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |  |      |                          |       |                                     |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 45: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|-------------------------------------|---|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|---|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Talento Humano<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluación de desempeño<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Talento Humano</p>  |                                     | <p>N°14</p>   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inexistencia de evaluaciones de desempeño</p>  |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Evaluación de desempeño sin desollarse</p>   |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Política de evaluación de desempeño y flujograma de evaluación de desempeño</p> |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> *Falta de seguimiento al proceso de evaluación de desempeño</p>  |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> *Improductividad *Falta de cumplimiento de metas *Ineficiencia</p>               |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>     |                                     | ALTO  | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Formalizar el proceso de evaluación desempeño y practicarlo permanentemente previa la socialización del proceso y el objetivo del mismo; el proceso de evaluación debe culminar en acciones en post de mejorar el desempeño de los colaboradores</p> |                                     |   |                          |       |                                     |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 46: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
|---|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|--|------|--------------------------|-------|--------------------------|------|-------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Talento Humano<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de capacitaciones<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Talento Humano</p>   |  | N°15                                |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Ineficiencia de capacitaciones</p>   |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Ausencia de un plan de capacitación anual</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Plan de capacitación anual</p>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de iniciativa de las jefaturas de las diferentes áreas y del departamento de talento humano</p>  | <p><b>IMPACTO:</b> *Capacitaciones no exitosas *Pérdida de recursos en capacitaciones innecesarias *Ineficiencia</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Plan de capacitación anual que abarque temas tanto profesionales como éticos propuestos por las jefaturas de las diferentes áreas y el departamento de talento humano; una vez desarrollada la capacitación evaluar la efectividad de la misma.</p>  |  |                                     |       |                          |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 47: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |      |
|---|---|------|
|   |   | N°16 |
| <p><b>PROCESO:</b> Talento Humano<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de actividades recreativas<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Talento Humano</p>  |   |      |
| <b>DEFICIENCIA:</b> Inexistencia de planificación de actividades lúdicas  |   |      |
| <b>CONDICIÓN:</b> Carencia de un plan de actividades lúdicas o recreativas  | <b>CRITERIO:</b> Plan de actividades lúdicas o recreativas  |      |
| <b>CAUSA:</b> Falta de cultura de planificación dentro del departamento de talento humano   | <b>IMPACTO:</b> *Actividades lúdicas elaboradas al apuro<br>*Exceso de desembolso económico en actividades lúdicas<br>*No consignar el objetivo de las actividades  |      |
| <b>RIESGO:</b><br><br><div style="text-align: right;">                     ALTO <input checked="" type="checkbox"/><br/>                     MEDIO <input type="checkbox"/><br/>                     BAJO <input type="checkbox"/> </div> | <b>PROBABILIDAD:</b><br><br><div style="text-align: right;">                     ALTO <input checked="" type="checkbox"/><br/>                     MEDIO <input type="checkbox"/><br/>                     BAJO <input type="checkbox"/> </div> |      |
| <b>OBSERVACIONES:</b> Plan de actividades lúdicas anuales y socialización del mismo   |   |      |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 48: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |   |      |
|---|---|------|
|   |   | N°17 |
| <p><b>PROCESO:</b> Adquisitivos<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Adquisición de materia prima e insumos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento de producción</p>   |   |      |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inadecuada selección de proveedores</p>  |   |      |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Búsqueda proveedor de materia prima al apuro</p>   | <p><b>CRITERIO:</b> *Plan de adquisiciones *Criterios de selección de proveedores</p>   |      |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de planificación de adquisición</p>  | <p><b>IMPACTO:</b> *Altos costos de materia prima *Pérdida de pedidos por inexistencia de materia prima</p>   |      |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <p style="text-align: right;">                 ALTO <input checked="" type="checkbox"/><br/>                 MEDIO <input type="checkbox"/><br/>                 BAJO <input type="checkbox"/> </p> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: right;">                 ALTO <input type="checkbox"/><br/>                 MEDIO <input checked="" type="checkbox"/><br/>                 BAJO <input type="checkbox"/> </p> |      |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Planificación de adquisición de materia prima en función a las temporadas</p>  |   |      |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 49: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
|---|--|--------------------------|-------|-------------------------------------|------|--------------------------|---|--|------|--------------------------|-------|--------------------------|------|-------------------------------------|
|   |  | N°18                     |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>PROCESO:</b> Organización Empresarial<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Determinación de funciones, procesos, procedimientos e instructivos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General</p>  |  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Asignación informal de responsabilidad de inventarios</p>  |  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> No existe un documento que abalice la responsabilidad sobre los inventarios</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Manual de funciones y responsabilidades</p>                  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>CAUSA:</b> Descuido de departamento financiero administrativo de evidenciar la asignación de responsabilidad sobre un inventario</p>  | <p><b>IMPACTO:</b> Desentendimiento de responsabilidad sobre los inventarios</p> |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO   | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table> |  | ALTO | <input type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| ALTO  | <input type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>   |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| BAJO  | <input checked="" type="checkbox"/>  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Acta de responsabilidad sobre los inventarios a os responsables de los mismos</p>  |  |                          |       |                                     |      |                          |   |  |      |                          |       |                          |      |                                     |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 50: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|   |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|---|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Control Empresarial<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Revisión de indicadores<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento Financiero Administrativo</p>   |                                     | <p>N°19</p>   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Incumplimiento de presupuesto de venta</p>   |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Despreocupación por el cumplimiento de la meta de ventas</p>   |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Presupuesto de venta</p>  |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de medidas por incumplimiento de presupuesto de venta</p>  |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> *Incumplimiento de presupuesto de venta<br/>                 *Decrecimiento organizacional</p> |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> |                                     | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>ALTO</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>MEDIO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>BAJO</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecimiento de sanciones por incumplimiento repetido de metas o cambio de estilo e remuneración. Incentivos por cumplimiento de meta. Desarrollar un plan de ventas</p>  |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |   |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 51: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|  |  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|--|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|--|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Comercialización</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Venta de mercadería en punto de venta (consumidor final y mayorista)</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Departamento Comercial</p>  |  | <p>N°20</p>                         |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Inexistencia de correcta gestión de pedidos especiales</p>  |  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> No se establece un documento que respalde las características negociadas el producto</p>  | <p><b>CRITERIO:</b> Política de pedidos especiales y flujograma de pedidos especiales</p>  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta establecimiento de procesos y documentación</p>   | <p><b>IMPACTO:</b> *Pérdida de clientes *Mantenimiento innecesario de inventario de producto de pedidos especiales quedados *Pérdidas por dar de baja producto de pedidos especiales</p> |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> |  | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/>  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>   |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecimiento de procesos formales para el tratamiento de pedidos especiales, con documentación que sostiene el proceso y políticas que apoyen al proceso</p>   |  |                                     |       |                          |      |                          |  |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 52: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

|  |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|--|------|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b> Contabilidad y Finanzas<br/> <b>PROCEDIMIENTO:</b> Cobros y abonos<br/> <b>RESPONSABLE:</b> Departamento Financiero</p>   |                                     | <p>N°21</p>   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>DEFICIENCIA:</b> Retraso o incumplimiento de recaudación de cartera</p>  |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CONDICIÓN:</b> Asesores de venta no saben el proceso de tratamiento de cartera vencida</p>   |                                     | <p><b>CRITERIO:</b> Política de recaudación de cartera vencida, flujograma de recaudación de cartera vencida</p>  |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>CAUSA:</b> Falta de procedimientos establecidos</p>  |                                     | <p><b>IMPACTO:</b> *Pérdida de ventas por cartera vencida de cliente y disminución de cupo *Iliquidez de la organización<br/>                 *Cartera incobrable</p> |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>RIESGO:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> |                                     | ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> | <p><b>PROBABILIDAD:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>ALTO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | ALTO | <input checked="" type="checkbox"/> | MEDIO | <input type="checkbox"/> | BAJO | <input type="checkbox"/> |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| ALTO   | <input checked="" type="checkbox"/> |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| MEDIO  | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| BAJO   | <input type="checkbox"/>            |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |
| <p><b>OBSERVACIONES:</b> Establecimiento de procesos formales para casos de retraso o incumplimiento de cartera, con documentación que sostente el proceso y políticas que apoyen al proceso.</p>  |                                     |   |                                     |       |                          |      |                          |  |      |                                     |       |                          |      |                          |

Fuente: Empresa "Anitex"  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 53: Principales hallazgos de la aplicación del cuestionario de control interno en la empresa "Confecciones Anitex"

N°22

**PROCESO:** Control Empresarial

**PROCEDIMIENTO:** Aplicación de recomendaciones de auditoría

**RESPONSABLE:** Gerencia General

**DEFICIENCIA:** Ausencia de seguimiento sobre recomendaciones de auditorías

**CONDICIÓN:** Las recomendaciones de auditoría son implementadas sin un proceso de seguimiento de las mismas

**CRITERIO:** Informes de auditoría

**CAUSA:** Falta de cultura de seguimiento

**IMPACTO:** Pérdidas de tiempo por implementación de medidas no afectivas o consecutivas \*Pérdidas económicas fruto de la no aplicación de recomendaciones por hallazgos de auditoría

**RIESGO:**

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| ALTO  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| MEDIO | <input type="checkbox"/>            |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |

**PROBABILIDAD:**

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| ALTO  | <input type="checkbox"/>            |
| MEDIO | <input checked="" type="checkbox"/> |
| BAJO  | <input type="checkbox"/>            |

**OBSERVACIONES:** Designar al responsable de la implementación las recomendaciones de auditoría y realizar un seguimiento de las mismas.

Fuente: Empresa "Anitex"  
Elaborado por: La Autora

## CONCLUSIONES

- El tamaño de una empresa, junto con la complejidad de sus procesos, operaciones y el número de colaboradores son factores que tienen incidencia directa en el número y rigurosidad de procesos de control interno.
- La separación de funciones y responsabilidades continúa siendo una de las normas básicas de auditoría que más efectividad tienen al momento de aplicar controles dentro de una organización.
- El exceso de confianza a un colaborador puede generar pocos controles sobre las actividades que éste ejecuta.
- El desarrollo de una completa y sólida estructura organizativa y la acertada socialización de la misma con los colaboradores; facilita la implementación de controles en una organización.
- La empresa “Confecciones Anitex” posee una débil estructura de control interno debido a los pocos o nulos seguimientos a las actividades de control con los que cuenta la organización; así se puede comprobar que la falta de seguimiento a las actividades de control resta efectividad a las mismas generando un control interno débil y consecuentemente un riesgo empresarial alto.

## RECOMENDACIONES

- Se exhorta a la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex” tomar en cuenta las observaciones presentadas fruto de los hallazgos obtenidos por la aplicación de la auditoría de control interno.
- Se invita a la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex” a realizar evaluaciones periódicas de auditoría interna a través de la implementación del sistema de control interno basado en el COSO ERM que es objeto del presente trabajo de investigación.
- Previo al desarrollo del proceso de auditoría interna a través del sistema de control interno basado en el COSO ERM a continuación detallado, se invita a la alta gerencia a forjar un ambiente de confianza entre todos los colaboradores que forman parte de la auditoría a través de una breve explicación del motivo y dinámica de la misma.
- Se aliente a la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex” a implementar un comité de control interno, quien sea el encargado de implementar una cultura de prevención y control dentro de la organización.
- Se anima a la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex” a fomentar una cultura de gestión del riesgo empresarial a fin no solo de minimizar el riesgo, sino de generar oportunidades de crecimiento empresarial

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM, PARA LA EMPRESA “CONFECCIONES ANITEX” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI**

##### **1. MENSAJE DE LA ALTA GERENCIA**

La Familia Anitex, con 50 años en el mercado nacional ha venido creciendo día a día con el esfuerzo de quienes como tú y yo, queremos a esta empresa, y estamos orgullosos de nuestra labor en ella.

Ligados con el compromiso de ser siempre mejores, se ha desarrollado el presente sistema de control interno, basado en unos de los lineamientos de auditoría con más aceptación a nivel mundial, el COSO.

Este sistema de control permitirá indagar en todas las áreas de la empresa para determinar desviaciones que nos restan eficiencia, a fin de ser mitigadas.

La colaboración de todos quienes hacemos la familia Anitex para el desarrollo del sistema de control interno es fundamental para el éxito del mismo, y el logro de la eficiencia organizacional.



Lic. Anita Lucía Dávila Martínez  
Gerente General

## **2. OBJETIVO**

El presente Sistema de Control Interno basado en el COSO ERM, desarrollado exclusivamente para la empresa “Confecciones Anitex” determina la metodología e instrumentos necesarios para la evaluación de la eficiencia de los procedimientos de control interno desarrollado por la empresa antes mencionada.

## **3. ALCANCE**

La metodología de evaluación, junto con sus instrumentos es aplicables a todos los controles sobre los procesos estratégicos, operativos y de soporte que conforman la empresa “Confecciones Anitex”, junto con los colaboradores que realizan dichos procesos.

## **4. PRINCIPALES CONCEPTOS**

### **AUDITORÍA:**

Examen sistemático que compara los resultados empresariales financieros, contables, administrativos y operativos de la empresa “Confecciones Anitex” con una base aceptada tales como leyes, normas, funciones, procesos, procedimientos, políticas, manuales, entre otros; a fin de determinar la seguridad razonable de los mismos y emitir un informe sobre los hallazgos encontrados que sirve de base para la toma de decisiones oportunas (Madariaga Gorocica, 2004)

### **CONTROL INTERNO:**

Proceso interno que encabeza la alta gerencia y los colaboradores de la empresa “Confecciones Anitex” para generar una seguridad razonable sobre: los resultados empresariales, la efectividad y confiabilidad de las operaciones, la información empresarial y la correcta diligencia de leyes y normativa aplicable. (Asociación española para la calidad, 2018)

## **COSO ERM:**

Metodología de control interno desarrollada por la comisión Treadway (USA) quien determina en su versión ERM (2017) cinco componentes que contribuyen a analizar la efectividad de los controles internos en una organización:

- **GOBIERNO Y CULTURA:** Constituye el ambiente administrativo y la cultura organizacional de la empresa “Confecciones Anitex”. PWC (2017) , COSO (2017)
- **ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:** Determina la correcta gestión de planificación estratégica y el planteamiento de los objetivos de la empresa “Confecciones Anitex”.PWC (2017) , COSO (2017)
- **DESEMPEÑO:** Establece la identificación, análisis y gestión del riesgo de la empresa “Confecciones Anitex”. PWC (2017) , COSO (2017)
- **ANÁLISIS Y REVISIÓN:** Verifica la efectividad de la gestión del riesgo planteada en la empresa “Confecciones Anitex”.PWC (2017) , COSO (2017)
- **INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES:** Analiza la eficiencia de todo el proceso de comunicación e información interna y externa, al igual que la presentación de informes de la empresa “Confecciones Anitex”. PWC (2017) , COSO (2017)

## **PROCESO:**

Secuencia de actividades ordenadas y relacionadas que comulgan para el cumplimiento del objetivo de la empresa “Confecciones Anitex”. ISO 9000:2015 citado en Asociación Española de la Calidad (2018).

## **COMPONENTE:**

Cada uno de los elementos o lineamientos bases para una correcta evaluación de la eficiencia el control interno.

## **EFICIENCIA:**

Cumplimiento de las metas trazadas por la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex”.

**FACTOR:**

Cada uno de los temas o elementos analizados en la auditoria bajo la metodología COSO ERM.

**COLABORADOR:**

Persona bajo relación de dependencia de la empresa “Confecciones Anitex” contratada para el desarrollo de actividades que contribuyan al cumplimiento del objetivo empresarial.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. PLANIFICACIÓN**

El proceso de auditoría de control interno se lo realiza cuando la alta gerencia lo solicite, siendo como mínimo una vez al año; para ello el auditor debe tener acceso a la información y documentos de la empresa “Confecciones Anitex” que contenga datos sobre:

- **GOBIERNO Y CULTURA**
  - Valores éticos
  - Estructura organizativa
  - Dirección y su filosofía
  - Competencia de los colaboradores
  - Auditoria Interna
- **ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**
  - Planificación Estratégico
- **DESEMPEÑO FRENTE AL RIESGO**
  - Identificación de riesgos
  - Análisis del riesgo
  - Respuesta al riesgo
- **EFFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES**
  - Efectividad de las operaciones

- Confiabilidad de la información financiera y contable
- Cumplimiento de las leyes y normativa vigente
- INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES
  - Información
  - Comunicación
  - Monitoreo continuo
  - Monitoreo puntual

La empresa “Confecciones Anitex” y sus colaboradores se comprometen a poner toda la predisposición hacia el auditor y brindar toda la información necesaria para el exitoso desarrollo de la evaluación de Control Interno.

## **5.2. EJECUCIÓN**

El auditor empapado de la información empresarial general y con el acceso a la información y documentación antes prevista procede a realizar la evaluación del control interno a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno previstos en la sección de cuestionario de control interno.

La aplicación de los Cuestionario de Control Interno consta de tres partes:

- El Cuestionario de Control Interno
- El Resumen del Componente
- La Tabla de Eficiencia

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: \_\_\_\_\_  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS      | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|----------------|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|                | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> |        |    |     |         |            |               |
| <b>1.</b>      |        |    |     |         |            |               |
| 1.1            |        |    |     |         |            |               |
| 1.2            |        |    |     |         |            |               |
| 1.3            |        |    |     |         |            |               |
| <b>2.</b>      |        |    |     |         |            |               |
| 2.1            |        |    |     |         |            |               |
| 2.2            |        |    |     |         |            |               |
| 2.3            |        |    |     |         |            |               |
| 2.4            |        |    |     |         |            |               |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Óptimo para el factor              |  |
| Suma de valores reales             |  |
| Calificación proporcional obtenida |  |

- **ENCABEZADO**

- **COMPONENTE:** Se ubica el componente de la metodología COSO ERM al cual corresponde el Cuestionario de Control Interno.
- **REALIZADO POR:** Se establece el nombre del auditor quien lleva a cabo la elaboración del cuestionario.
- **FECHA:** Se plasma la fecha de realización del cuestionario

- **CUERPO**

- **FACTOR:** Elemento del componente de control interno, en torno al cual se han desarrollado las diferentes preguntas
- **PREGUNTAS:** Cuestionamientos cerrados que pretenden indagar sobre el factor y por ende el componente.
- **DISEÑO:** En función a la respuesta de los cuestionamientos planteados se ubica una X en SI, si la respuesta es afirmativa y una X en NO si la respuesta es negativa; además es posible que alguna pregunta no sea aplicable, por lo que se ubica una X en N/A; adicional es imprescindible ubicar la referencia del papel de trabajo reconociendo a este como un documento que sustenta la afirmación de una pregunta; existen hallazgos que surgen de la aplicación del control interno sin un documento formal que lo abalice, en tal caso ubicar criterio de auditor.
- **EFICIENCIA:** El auditor determina la eficiencia del control a través del uso de numeración; en donde 0 es ineficiente y 1 eficiente.
- **OBSERVACIÓN:** Cualquier novedad fruto del proceso de indagación puede y debe ser plasmada en el casillero de observaciones, ya que esta información tomará relevancia en el desarrollo del informe.

- **TOTALES**

- **ÓPTIMO PARA EL FACTOR:** Valor que resulta de la suma de la eficiencia de los cuestionamientos, bajo el supuesto de que todos

poseen la calificación de eficiente (1) y tomando en cuenta la cantidad de preguntas.

- **SUMA DE VALORES REALES:** Valor que resulta de la suma algebraica de las calificaciones reales de la eficiencia de cada cuestionamiento; en donde las preguntas cuya respuesta es N/A, no se toman en cuenta.
- **CALIFICACIÓN PROPORCIONAL OBTENIDA:** Valor obtenido del cociente de la suma de valores reales y el óptimo para el subproceso

### **RESUMEN DEL COMPONENTE**

Un componente del control interno, puede tener varios cuestionarios para su análisis, es por ello que se desarrolla un resumen de cada componente COSO con las calificaciones obtenidas de cada factor (cuestionario de control interno) del componente.

| RESUMEN DEL COMPONENTE |                |      |     |            |
|------------------------|----------------|------|-----|------------|
| COMPONENTE:            |                |      |     |            |
| REALIZADO POR: _____   |                |      |     |            |
| FECHA: _____           |                |      |     |            |
| FACTOR                 | CALIFICACIONES |      |     |            |
|                        | ÓPTIMO         | REAL | CPO | EFICIENCIA |
|                        |                |      |     |            |
|                        |                |      |     |            |
|                        |                |      |     |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>  |                |      |     |            |

\*CPO: Calificación Proporcional Obtenida

- **ENCABEZADO**

- **COMPONENTE:** Se ubica el componente de la metodología COSO al cual corresponde el Cuestionario de Control Interno.
- **REALIZADO POR:** Se establece el nombre del auditor quien lleva a cabo la elaboración del cuestionario.
- **FECHA:** Se plasma la fecha de realización del cuestionario.

- **CUERPO**

- **FACTOR:** Se establece el o los factores del componente de control interno, los cuales se encuentran determinados en cada cuestionario de control interno.
- **ÓPTIMO:** Se traslada el valor óptimo de factor de cada uno de los cuestionarios de control interno
- **REAL:** Se traslada el valor de la suma de valores reales de cada uno de los cuestionarios de control interno
- **CPO:** Se traslada la calificación proporcional obtenida de cada uno de los cuestionarios de control interno
- **EFICIENCIA:** En función a la calificación proporcional obtenida (CPO) y a la tabla de eficiencia se determina la eficiencia del factor.

- **TOTALES**

- **PROMEDIO TOTAL:** Se determina el promedio de la eficiencia de cada uno de los factores, para obtener una eficiencia del componente, el cual se asigna el nivel de eficiencia en función la tabla de eficiencia

### **TABLA DE EFICIENCIA**

| EFICIENCIA |             |                          |
|------------|-------------|--------------------------|
| NIVEL      | CPO         | RESULTADO                |
| 1          | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2          | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3          | > 0,49      | Ineficiente              |

Es importante que el auditor recuerde que los resultados de los procesos de control eficiente con salvedades e ineficiente reflejan:


- Falta de diseño de controles
- Controles no establecidos formalmente
- Controles mal diseñados

### 5.3. INFORMACIÓN

Para dar por finalizado el proceso de auditoría de control interno, es deber del auditor realizar el Informe de Auditoría de Control Interno, en donde se plasme los hallazgos sobre las deficiencias de control y las recomendaciones del auditor fruto del proceso de auditoría.

El informe debe ir dirigido a la alta gerencia de la empresa “Confecciones Anitex”, estableciendo los límites espaciales y de tiempo en donde tuvo efecto la auditoría

El informe es realizado a través del uso del formato de Informe de Auditoría de Control Interno, presentado a continuación:

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>INFORME DE AUDITORÍA DE<br/>CONTROL INTERNO</b> | <b>Versión: 01</b><br><b>20/11/2018</b> |
|   |  | <b>148 de 2 (Nº de<br/>páginas)</b>     |
| <b>DÁVILA MARTINEZ CIA. LTDA.</b>   |  |   |

Ingeniera:

Anita Lucía Dávila Martínez

GERENTE GENERAL “CONFECCIONES ANITEX”


Presente.-

(Párrafo introductorio en donde se determina los límites de tiempo y espacio en los cuales tuvo efecto la Auditoría de Control Interno)

**PRINCIPALES HALLAZGOS:**

|  |  |
|--|--|
| <b>PROCEDIMIENTO:</b> (Poner el nombre del procedimiento al que pertenece el hallazgo)<br><b>RESPONSABLE:</b> Colocar el departamento de la empresa al que pertenece el hallazgo, responsable de aplicar las observaciones |  |
| <b>DEFICIENCIA:</b> (Nombre del hallazgos)   |  |
| <b>CONDICIÓN:</b> (Establecer cómo se encontró la deficiencia)   | <b>CRITERIO:</b> (norma, buena práctica, lineamiento organizacional, etc., el cual debe aplicarse para solventar la deficiencia) |
| <b>CAUSAS:</b> (Ubicar la/s posibles causas de la deficiencia)   | <b>IMPACTO:</b> (Detallar el/los impactos en el caso de no gestionar la deficiencia)   |
| <b>RIESGO:</b><br><br>ALTO <input type="checkbox"/><br>MEDIO <input type="checkbox"/><br>BAJO <input type="checkbox"/>   | <b>PROBABILIDAD:</b><br><br>ALTO <input type="checkbox"/><br>MEDIO <input type="checkbox"/><br>BAJO <input type="checkbox"/>     |
| <b>OBSERVACIONES:</b> (Posibles recomendaciones para contrarrestar la deficiencia)   |  |

|  |  |  |                       |
|--|--|--|-----------------------|
| <b>REALIZADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha:..... | <b>REVISADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha: ..... | <b>APROBADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha: ..... | Nro. Revisión:<br>001 |
|--|--|--|-----------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>INFORME DE AUDITORÍA DE<br/>CONTROL INTERNO</b> | <b>Versión: 01</b><br><b>20/11/2018</b> |
|   |  | <b>149 de 2 (Nº de<br/>páginas)</b>     |
| <b>DÁVILA MARTINEZ CIA. LTDA.</b>   |  |   |

|  |  |
|--|--|
| <b>PROCESO:</b> (Ubicar el nombre del proceso al que pertenece el hallazgo en función al mapa de procesos)<br><b>RESPONSABLE:</b> Colocar el departamento de la empresa al que pertenece el hallazgo, responsable de aplicar las observaciones |  |
| <b>DEFICIENCIA:</b> (Nombre del hallazgos)   |  |
| <b>CONDICIÓN:</b> (Establecer cómo se encontró la deficiencia)   | <b>CRITERIO:</b> (norma, buena práctica, lineamiento organizacional, etc., el cual debe aplicarse para solventar la deficiencia) |
| <b>CAUSAS:</b> (Ubicar la/s posibles causas de la deficiencia)   | <b>IMPACTO:</b> (Detallar el/los impactos en el caso de no gestionar la deficiencia)   |
| <b>RIESGO:</b><br><br>ALTO <input type="checkbox"/><br>MEDIO <input type="checkbox"/><br>BAJO <input type="checkbox"/>   | <b>PROBABILIDAD:</b><br><br>ALTO <input type="checkbox"/><br>MEDIO <input type="checkbox"/><br>BAJO <input type="checkbox"/>     |
| <b>OBSERVACIONES:</b> (Posibles recomendaciones para contrarrestar la deficiencia)   |  |

**Atentamente.,**

(Firma del auditor)

\_\_\_\_\_  
(Nombre del Auditor)

|  |  |  |                              |
|--|--|--|------------------------------|
| <b>REALIZADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha:..... | <b>REVISADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha: ..... | <b>APROBADO POR:</b><br>Firma: .....<br>Fecha: ..... | <b>Nro. Revisión:</b><br>001 |
|--|--|--|------------------------------|

## 6. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

### 6.1. GOBIERNO Y CULTURA

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                    |    |     |         |            |               |
|--|--------------------|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Gobierno y cultura |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:   | _____              |    |     |         |            |               |
| FECHA:   | _____              |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO             |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI                 | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Valores éticos  |                    |    |     |         |            |               |
| <b>1. Interés de la alta gerencia por los valores éticos institucionales</b>                 |                    |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Existe un código de ética institucional aprobado y actualizado?                         |                    |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿El código de ética ha sido difundido a los colaboradores?                               |                    |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Existe un Comité de ética que trate temas relacionados a la ética de los colaboradores? |                    |    |     |         |            |               |
| 1.4 ¿Existe un código de conducta institucional aprobado y actualizado?                      |                    |    |     |         |            |               |
| <b>2. Compromiso de la alta gerencia con los valores éticos institucionales</b>              |                    |    |     |         |            |               |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 2.1 ¿La alta gerencia es un ejemplo de práctica del código ético y de conducta institucionales?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 ¿Se realiza inducción de código de ética y de conducta institucionales a los nuevos colaboradores?                          |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 ¿Han existido algún caso de vulneración al código ético o de conducta institucionales por parte de la alta gerencia?        |  |  |  |  |  |  |
| <b>3. Respuesta de los colaboradores a los valores éticos institucionales</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 ¿Los colaboradores conocen los lineamientos del código ético?   |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 ¿Existe predisposición de los colaboradores a cumplir con el código de ética institucional?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 ¿Se ha realizado una aceptación formal del código de ética por parte de los colaboradores?                                  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 ¿Han existido algún caso de vulneración al código de ética institucional por parte de los colaboradores?                    |  |  |  |  |  |  |
| <b>4. Incumplimiento ético</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 ¿Existen protección y anonimato al denunciante sobre posibles actos contra el código ético institucional?                   |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 ¿Los casos y posibles casos de incumplimiento al código de ética institucional son investigados y documentados?             |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 ¿Los comportamientos contrarios a los lineamientos del código de ética institucional son sancionados?                       |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 ¿Es de conocimiento de los colaboradores las sanciones por vulneración del código de ética institucional?                   |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 ¿Las acciones disciplinarias por vulneración al código de ética institucional son socializadas con los demás colaboradores? |  |  |  |  |  |  |

Óptimo para el factor  
 Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|  |    |
|--|----|
|  | 16 |
|  |    |
|  |    |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gobierno y cultura  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS  | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|  | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR: Estructura organizativa</b>   |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Formalización de la estructura organizativa</b>                            |        |    |     |         |            |               |
| 1.1. ¿Existe un organigrama estructural aprobado y actualizado?                  |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Existe un organigrama funcional aprobado y actualizado?                     |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Existe manual de funciones aprobado y actualizado?                          |        |    |     |         |            |               |
| 1.4 ¿Existe manual de procesos aprobado y actualizado?                           |        |    |     |         |            |               |
| 1.5 ¿Existen políticas aprobadas y actualizadas?                                 |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Mejoramiento continuo</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Se ha identificado las áreas estratégicas para su fortalecimiento continuo? |        |    |     |         |            |               |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
| 2.2 ¿Se modifica la estructura organizativa en función a los cambios significativos de la empresa o a la experiencia de los colaboradores? |  |  |  |  |  |    |
| <b>3. Procesos y procedimientos</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 3.1 ¿Existen procesos claros para la realización de actividades?   |  |  |  |  |  |    |
| 3.2 ¿Se incorporan actividades de control en todos los procesos?   |  |  |  |  |  |    |
| <b>4.Socilización</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 4.1 ¿Se ha socializado la estructura organizativa a los colaboradores?   |  |  |  |  |  |    |
| 4.2 ¿Los colaboradores conocen la estructura organizativa?   |  |  |  |  |  |    |
| Óptimo para el factor  |  |  |  |  |  | 11 |
| Suma de valores reales   |  |  |  |  |  |    |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)   |  |  |  |  |  |    |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gobierno y cultura  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS  | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|  | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Dirección y su filosofía  |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Cumplimiento de objetivos</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento efectivo de objetivos y metas?                                     |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿La alta gerencia realiza controles sobre el desarrollo global de las actividades y presupuestos?          |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿La alta gerencia exige información sobre el resultado de las actividades para tomar acciones correctivas? |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Información financiera</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿La alta gerencia garantiza la confiabilidad de la información financiera?                                 |        |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento de los plazos de presentación de información financiera?           |        |    |     |         |            |               |
| <b>3. Control Interno</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 3.1 ¿La alta gerencia toma acciones inmediatas para combatir las deficiencias de control interno?              |        |    |     |         |            |               |
| 3.2 ¿La alta gerencia exige el cumplimiento de los controles internos establecidos?                            |        |    |     |         |            |               |

Óptimo para el factor  
 Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|  |   |
|--|---|
|  | 7 |
|  |   |
|  |   |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gobierno y cultura  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS  | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|  | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Competencia de los colaboradores  |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Competencia</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿La alta gerencia y sus asesores cuenta con formación profesional de acuerdo su rol? |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Las jefaturas cuentan con formación profesional de acuerdo a su rol?                |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Perfil depuesto</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Están establecidos formalmente los requisitos para un puesto de trabajo?            |        |    |     |         |            |               |
| <b>3. Nuevos colaboradores</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 3.1 ¿Existe un proceso formal para la selección de personal?                             |        |    |     |         |            |               |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 3.2 ¿Existen evaluaciones previas el proceso de contratación?  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 ¿Se establece un comité para la selección de nuevos colaboradores?   |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 ¿Se solicitan evidencias de las competencias a los aspirantes?   |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 ¿El currículum de los aspirantes es minuciosamente analizado?  |  |  |  |  |  |  |
| <b>4. Evaluación de desempeño</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño permanentes?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 ¿Las evaluaciones de desempeño muestran información relevante sobre el desempeño de los colaboradores?         |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 ¿Se realizan medidas correctivas sobre las desviaciones presentadas en las evaluaciones de desempeño?          |  |  |  |  |  |  |
| <b>5. Capacitación</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 ¿Existen programas de capacitación?  |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 ¿Los programas de capacitación son enfocados a las falencias de desempeño fruto de la evaluación de desempeño? |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 ¿Se evalúa la eficiencia de los programas de capacitación?   |  |  |  |  |  |  |

Óptimo para el factor

Suma de valores reales

Calificación proporcional obtenida (CPO)

|    |
|----|
| 14 |
|    |
|    |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gobierno y cultura  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS  | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|  | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Auditoría Interna   |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Respaldo de la alta gerencia</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿La alta gerencia apoya las actividades de auditoría interna   |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿La alta gerencia toma en cuenta los resultados de las auditorías internas para establecer acciones correctivas y preventivas? |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿La alta gerencia está de acuerdo en someterse a una auditoría interna?  |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Comité de Auditoría Interna</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1. ¿Existe un comité de auditoría?   |        |    |     |         |            |               |
| 2.2. ¿El comité de auditoría tiene independencia de las demás áreas de la empresa?   |        |    |     |         |            |               |
| 2.3. ¿El comité de auditoría planifica auditorías internas permanentes?  |        |    |     |         |            |               |
| 2.4 ¿El comité de auditoría presenta los resultados de la auditoría interna de forma oportuna y comprensible?                      |        |    |     |         |            |               |

Óptimo para el factor  
 Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|   |
|---|
| 7 |
|   |
|   |

### RESUMEN DEL COMPONENTE

COMPONENTE: Gobierno y cultura  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| FACTOR                              | CALIFICACIONES |      |     |            |
|-------------------------------------|----------------|------|-----|------------|
|                                     | ÓPTIMO         | REAL | CPO | EFICIENCIA |
| 1. Valores éticos                   | 16             |      | 0   |            |
| 2. Estructura organizativa          | 11             |      | 0   |            |
| 3. Dirección y su filosofía         | 7              |      | 0   |            |
| 4. Competencia de los colaboradores | 14             |      | 0   |            |
| 5. Auditoria Interna                | 7              |      | 0   |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>               |                |      | 0   |            |

## EFICIENCIA

| NIVEL | CPO         | RESULTADO                |
|-------|-------------|--------------------------|
| 1     | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2     | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3     | > 0,49      | Ineficiente              |

## 6.2. ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                                      |    |     |         |            |               |
|--|--------------------------------------|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Estrategia y definición de objetivos |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:   |                                      |    |     |         |            |               |
| FECHA:   |                                      |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO                               |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI                                   | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Planificación Estratégica   |                                      |    |     |         |            |               |
| <b>1. Plan estratégico</b>   |                                      |    |     |         |            |               |
| 1.1. ¿Existe un plan estratégico aprobado y actualizado?                             |                                      |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Las estrategias son consistentes a la misión y visión empresarial?              |                                      |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿El plan estratégico ha sido desarrollado bajo una proceso técnico y lógico?     |                                      |    |     |         |            |               |
| <b>2. Objetivos</b>  |                                      |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Los objetivos estratégicos guardan relación con la misión y visión empresarial? |                                      |    |     |         |            |               |
| <b>3. Plan Operativo Anual (POA) y Presupuesto</b>                                   |                                      |    |     |         |            |               |
| 3.1. ¿Existe un POA institucional aprobado?  |                                      |    |     |         |            |               |
| 3.2 ¿Existe un POA por área o unidad?  |                                      |    |     |         |            |               |
| 3.3. ¿El POA institucional guarda relación con los POA's por unidad o área guardan?  |                                      |    |     |         |            |               |
| 3.4 ¿Se han definido metas y métricas para evaluar el rendimiento de los POA's?      |                                      |    |     |         |            |               |
| 3.5 ¿Existe un presupuesto aprobado?   |                                      |    |     |         |            |               |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
| 3.6. ¿La elaboración del presupuesto se basa en un modelo técnico?                                    |  |  |  |  |  |    |
| <b>4.Seguimiento</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 4.1 ¿Se ha definido un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico?                                 |  |  |  |  |  |    |
| 4.2 ¿Se ha definido un mecanismo de seguimiento de los POA's?   |  |  |  |  |  |    |
| 4.3 ¿Existe un responsable del seguimiento periódico del cumplimiento de las metas de los POA's?      |  |  |  |  |  |    |
| <b>5.Información</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 5.1. ¿El plan estratégico ha sido difundido a los colaborador?  |  |  |  |  |  |    |
| 5.2 ¿Los colaboradores conocen el plan estratégico?   |  |  |  |  |  |    |
| 5.3 ¿Los POA's han sido difundido a los colaboradores pertinentes?                                    |  |  |  |  |  |    |
| 5.4 ¿Existe una constante información del plan estratégico y los POA's a los colaboradores?           |  |  |  |  |  |    |
| 5.5 ¿Existe información o reportes oportunos y confiables del cumplimiento de metas y objetivos?      |  |  |  |  |  |    |
| 5.6 ¿Existe procesos de retroalimentación o ajuste de los POA's y estrategias?                        |  |  |  |  |  |    |
| 5.7 ¿Existe procesos de información sobre cambios del entorno que puedan afectar al Plan Estratégico? |  |  |  |  |  |    |
| Óptimo para el factor   |  |  |  |  |  | 20 |
| Suma de valores reales  |  |  |  |  |  |    |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |  |  |  |  |  |    |

## RESUMEN DEL COMPONENTE

COMPONENTE: Estrategia y definición de objetivos  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| FACTOR                       | CALIFICACIONES |      |     |            |
|------------------------------|----------------|------|-----|------------|
|                              | ÓPTIMO         | REAL | CPO | EFICIENCIA |
| 1. Planificación estratégica | 20             |      | 0   |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>        |                |      | 0   |            |

## EFICIENCIA

| NIVEL | CPO         | RESULTADO                |
|-------|-------------|--------------------------|
| 1     | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2     | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3     | > 0,49      | Ineficiente              |

### 6.3. DESEMPEÑO

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |           |    |     |         |            |               |
|--|-----------|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Desempeño |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:   |           |    |     |         |            |               |
| FECHA:   |           |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO    |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI        | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Identificación de riesgos   |           |    |     |         |            |               |
| <b>1. Comité de riesgo</b>   |           |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos?   |           |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿El Comité de Gestión de riesgos está conformado por un representante de cada área?  |           |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Las funciones del Comité de Gestión de Riesgos se encuentran claramente establecidas y son de comprensión de los participantes de comité? |           |    |     |         |            |               |
| <b>2. Técnicas de identificación</b>   |           |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Se han establecido técnicas para la identificación de riesgos?  |           |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿Se conoce los riesgos con afectación directa al logro de los objetivos?   |           |    |     |         |            |               |
| 2.3 ¿Existe una matriz de riesgos actualizada y aprobada?  |           |    |     |         |            |               |
| Óptimo para el factor  |           |    |     |         | 6          |               |

Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Desempeño  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS   | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|---|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|   | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Análisis de riesgos  |        |    |     |         |            |               |
| 1. ¿Se han definido lineamientos formales para determinar la probabilidad de la materialización de los riesgos? |        |    |     |         |            |               |
| 2. ¿Se han establecido criterios formales para determinar el impacto de la materialización de los riesgos?      |        |    |     |         |            |               |

Óptimo para el factor  
 Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|   |
|---|
| 2 |
|   |
|   |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Desempeño  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS   | DISEÑO                   |                          |                          |                          | EFICIENCIA               | OBSERVACIONES            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | SI                       | NO                       | N/A                      | Ref. PT                  |                          |                          |
| <b>FACTOR:</b> Respuesta al riesgo  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1. ¿Se ha desarrollado una matriz de respuesta al riesgo?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Las alternativas de respuesta se las analiza tomando en cuenta el principio de costo-beneficio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿La efectividad de la respuesta al riesgo es evaluada?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Óptimo para el factor   |                          |                          |                          |                          | 3                        |                          |
| Suma de valores reales  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

## RESUMEN DEL COMPONENTE

COMPONENTE: Desempeño  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| FACTOR                       | CALIFICACIONES |      |     |            |
|------------------------------|----------------|------|-----|------------|
|                              | ÓPTIMO         | REAL | CPO | EFICIENCIA |
| 1. Identificación de riesgos | 6              |      | 0   |            |
| 2. Análisis del riesgo       | 2              |      | 0   |            |
| 3. Respuesta al riesgo       | 3              |      | 0   |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>        |                |      | 0   |            |

## EFICIENCIA

| NIVEL | CPO         | RESULTADO                |
|-------|-------------|--------------------------|
| 1     | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2     | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3     | > 0,49      | Ineficiente              |

## 6.4. ANÁLISIS Y REVISIÓN

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |                     |    |     |         |            |               |
|--|---------------------|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Análisis y Revisión |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:   |                     |    |     |         |            |               |
| FECHA:   |                     |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO              |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI                  | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Efectividad de las operaciones  |                     |    |     |         |            |               |
| <b>1. Análisis y revisión de procedimientos</b>  |                     |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Se realiza una revisión y reingeniería anual de procesos para lograr mayor eficiencia de los mismos?            |                     |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Se ha realizado análisis de tareas improductivas?   |                     |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Se ha realizado un análisis de duplicidad de tareas?  |                     |    |     |         |            |               |
| 1.4 ¿Se ha realizado un análisis de duplicidad de esfuerzos?   |                     |    |     |         |            |               |
| 1.5 ¿Existe coherencia entre las actividades asignadas y el tiempo de desarrollo?                                    |                     |    |     |         |            |               |
| <b>2. Coordinación y comunicación</b>  |                     |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Existe una adecuada coordinación entre los participantes de los procesos estratégicos, operativos y de soporte? |                     |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿Existe una adecuada coordinación entre los participantes de un mismo proceso?                                   |                     |    |     |         |            |               |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.3 ¿Se han analizado y regularizado los medios o herramientas de comunicación?                                |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 ¿Los colaboradores que realizan el proceso y lo aprueban son dos personas distintas?                       |  |  |  |  |  |  |
| 2.5 ¿Los colaboradores que emiten informes y quienes lo analizan y aplican medidas son dos personas distintas? |  |  |  |  |  |  |
| <b>3. Recursos</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. ¿Se ha analizado la existencia en exceso o carencia de talento humano?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 ¿Se ha analizado la existencia en exceso o carencia de herramientas o medios?                              |  |  |  |  |  |  |
| <b>4. Activos fijos y consumibles</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 ¿Existe acceso restringido a áreas especiales de la empresa?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 ¿Las instalaciones cuentan con protección adecuada contra siniestros? (seguros e instalaciones)            |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 ¿Existe asignación formal de los activos fijos a los responsables de los mismos?                           |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 ¿Existe asignación formal de los activos consumibles a los responsables de los mismos?                     |  |  |  |  |  |  |
| 4.5. ¿Los bienes transferibles cuentan con documentación que abalice su traslado?                              |  |  |  |  |  |  |
| 4.6. ¿Se ha desarrollado un plan de prevención sobre los activos fijos? (pérdida, robo, deterior)              |  |  |  |  |  |  |
| 4.7 ¿Se han elaborado planes de adquisición de activos consumibles?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.8 ¿Se han elaborado planes de contratación?  |  |  |  |  |  |  |
| <b>5. Activos financieros</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 ¿Existe asignación formal de los activos financieros a los responsables de los mismos?                     |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 5.2 ¿Los activos financieros se custodian en lugares con la seguridad suficiente para su resguardo?                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>6. Información</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 6.1 ¿la documentación física se encuentra resguardada en un lugar seguro y con acceso restringido?                    |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 ¿La información virtual es respaldada diariamente?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 ¿Se han establecido procesos para asegurar la confidencialidad de información crítica?                            |  |  |  |  |  |  |
| <b>7. Operaciones</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 7.1 ¿Las operaciones más importantes tienen un registro de elaboración y aprobación?                                  |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 ¿La autorización de documentos se realiza previo análisis del mismo?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 ¿Se realizan planes de mejora trimestrales?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 ¿Los planes de mejora son realizados por los jefes de cada área?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.5 ¿Los planes de mejora establecen un periodo de tiempo, una meta, la debilidad a atacar y los recursos necesarios? |  |  |  |  |  |  |
| 7.6 ¿Los jefes de cada área tienen clara la idea de lo que se trata una mejora?                                       |  |  |  |  |  |  |
| 7.7 ¿Se realizan actividades de seguimiento a las mejoras?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.8 ¿Se evalúa la eficiencia de las actividades de mejora?  |  |  |  |  |  |  |
| <b>8. Procesos</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 ¿Existe una verificación del cumplimiento de todas las actividades de un proceso?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 8.2 ¿Existe una verificación del cumplimiento de todas las características del producto?                              |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 8.3 ¿Se comunica las desviaciones del cumplimiento de actividades un proceso?                 |  |  |  |  |  |  |
| 8.4 ¿Se comunica las desviaciones del cumplimiento de las características del producto?       |  |  |  |  |  |  |
| <b>9. Supervisión</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 9.1 ¿Existe supervisores de actividades?  |  |  |  |  |  |  |
| 9.2 ¿Se han establecido los parámetros a supervisar?  |  |  |  |  |  |  |
| 9.3 ¿Se informa el resultado de la supervisión oportunamente?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 9.4 ¿Se toma medidas oportunas sobre las desviaciones de la supervisión?                      |  |  |  |  |  |  |
| <b>10. Control independiente</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 10.1 ¿Existen actividades de control realizadas por alguien externo al proceso?               |  |  |  |  |  |  |
| <b>11. Inventarios</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 11.1 ¿Se realizan inventarios periódicos y sorpresivos?                                       |  |  |  |  |  |  |
| 11.2 ¿Se realizan arqueos permanentes y sorpresivos?  |  |  |  |  |  |  |
| 11.3 ¿Se lleva un registro de las compras realizadas?   |  |  |  |  |  |  |
| 11.4 ¿Se socializa las diferencias con los responsables de las existencias y su superior?     |  |  |  |  |  |  |
| 11.5 ¿Se corrige inmediatamente las deficiencias de existencias?                              |  |  |  |  |  |  |
| 11.6 ¿Se indaga las diferencias relevantes de existencia?                                     |  |  |  |  |  |  |
| 11.7 ¿Se ha parametrizado los niveles de rotación de inventario?                              |  |  |  |  |  |  |
| 11.8 ¿Se ha parametrizado los niveles de existencia óptimos y puntos de pedido de inventario? |  |  |  |  |  |  |
| 11.9 ¿Los niveles óptimos parametrizado son de conocimiento de los colaboradores del proceso? |  |  |  |  |  |  |

| <b>12. Control gerencial</b>  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 12.1 ¿Existen indicadores que muestren ineficiencia en las operaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 12.2 ¿Existe designación de responsabilidad para la presentación de información que permita verificar la eficacia de las operaciones? |  |  |  |  |  |  |
| 12.3 ¿Se han establecido fechas para la presentación de información sobre la eficiencia de las operaciones?                           |  |  |  |  |  |  |
| 12.4 ¿La alta gerencia conoce los rangos de eficiencia de operaciones?  |  |  |  |  |  |  |
| 12.5 ¿Las desviaciones significativas de la eficacia de las operaciones son conocidas por la alta gerencia?                           |  |  |  |  |  |  |
| <b>13. Talento humano</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 13.1 ¿Existe separación entre la selección, contratación y evaluación de colaboradores?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.2 ¿Las evaluaciones de desempeño son analizadas por gerencia?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.3 ¿Se toma medidas correctivas o preventivas con la información de las evaluaciones de desempeño?                                  |  |  |  |  |  |  |
| 13.4 ¿Se evalúa la efectividad de las medidas correctivas o preventivas tomadas?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.5 ¿Existe separación entre los colaboradores que registran las actividades, pagan las actividades y aprueban el pago de personal?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.6 ¿Existe separación entre los colaboradores que ejecutan la capacitación y los que evalúan la misma?                              |  |  |  |  |  |  |
| 13.7 ¿Se ha asignado formalmente a un responsable de la documentación de los colaboradores?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.8 ¿La documentación del departamento de talento humano se encuentra ubicado en un lugar seguro y restringido?                      |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 13.9 ¿El archivo de documentación se encuentra ordenado, con índices que facilite su manipulación?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.10 ¿Los archivos del departamento de talento humano cuenta con seguridad anti perdidas y modificaciones no autorizadas?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.11 ¿Existen medidas de control aleatorias para la verificación de la exactitud del pago de personal, realizados por una persona distinta a la que realiza el proceso del pago? |  |  |  |  |  |  |
| 13.12 ¿Se ha establecido formalmente el designado de la elaboración del pago de nómina?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.13 ¿Se actualiza pertinentemente la planilla de nómina?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.14 ¿Se han establecido lineamientos formales requeridos para cada puesto?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.15 ¿Se guarda evidencia de la selección del nuevo colaborador en función a los parámetros establecidos?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.16 ¿El proceso de selección es avalado y aprobado por la dirección superior?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.17 ¿Existe evidencia escrita de las inducciones desarrolladas por el jefe de talento humano?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.18 ¿Existe evidencia escrita de las inducciones desarrolladas por el jefe inmediato?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.19 ¿Existe evidencia de la aceptación de la inducción por parte del nuevo colaborador?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.20 ¿El jefe de talento humano proporciona a los jefes departamentales el esquema para el desarrollo de la evolución de desempeño?  |  |  |  |  |  |  |
| 13.21 ¿Se establece fechas para la realización y presentación de evaluaciones de desempeño?   |  |  |  |  |  |  |
| 13.22 ¿Los jefes departamentales cumplen las fechas de evaluación de desempeño establecidas?  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 13.23 ¿El jefe de talento humano verifica que la evaluación de desempeño este correctamente llenada por los jefes departamentales?          |  |  |  |  |  |
| 13.24 ¿Los jefes departamentales firman la evaluación de desempeño previo el envío de la misma al jefe de talento humano?                   |  |  |  |  |  |
| 13.25 ¿La alta gerencia verifica que los colaboradores conozcan los lineamientos de evaluación y sus consecuencias por una evaluación baja? |  |  |  |  |  |
| 13.26 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores?   |  |  |  |  |  |
| 13.27 ¿Existe evidencia de que las evaluaciones de desempeño fueron aplicadas a todos los colaboradores?                                    |  |  |  |  |  |
| 13.28 ¿Existe una planificación de capacitaciones?  |  |  |  |  |  |
| 13.29 ¿La planificación de capacitaciones es aprobada por la alta gerencia?   |  |  |  |  |  |
| 13.30 ¿Los temas a capacitar son basados en la necesidades de los colaboradores y de la empresa?  |  |  |  |  |  |
| 13.31 ¿Existe evidencia de las capacitaciones realizadas?   |  |  |  |  |  |
| 13.32 ¿Existe registro de asistencia de las capacitaciones realizadas?  |  |  |  |  |  |
| 13.33 ¿Se evalúa la eficiencia de las capacitaciones dictadas?  |  |  |  |  |  |
| 13.34 ¿Existe una planificación de actividades lúdicas?   |  |  |  |  |  |
| 13.35 ¿La planificación es aprobada por la alta gerencia?   |  |  |  |  |  |
| 13.36 ¿Se establecen fechas, actividades, responsables y recursos a utilizarse en la panificación de actividades lúdicas?                   |  |  |  |  |  |
| 13.37 ¿El presupuesto para actividades lúdicas contra dentro del presupuesto general?   |  |  |  |  |  |

| 14. Producción   |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 14.1 ¿Se han establecido criterios para la selección de proveedores de materiales e insumos? |  |  |  |  |  |  |
| 14.2 ¿Se realizan pruebas de calidad de la materia prima?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 14.3 ¿La materia prima e insumos se receipta de forma que no se deteriore su calidad?        |  |  |  |  |  |  |
| 14.4 ¿La materia prima e insumos se almacenan de forma que no se deteriore su calidad?       |  |  |  |  |  |  |
| 14.5 ¿Se da preferencia a la materia prima e insumos amigables con el medio ambiente?        |  |  |  |  |  |  |
| 14.6 ¿Se realiza planificación de adquisición?   |  |  |  |  |  |  |
| 14.7 ¿Se mantienen un inventario valorado de materia prima e insumos                         |  |  |  |  |  |  |
| 14.8 ¿Se realiza arqueos sorpresivos de inventarios?   |  |  |  |  |  |  |
| 14.9 ¿Se registra el desperdicio de materiales e insumos?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 14.10 ¿Se realiza arqueos de desperdicio de materiales e insumos?                            |  |  |  |  |  |  |
| 14.11 ¿Se realiza una planificación de producción?   |  |  |  |  |  |  |
| 14.12 ¿Se cumple con la planificación de producción?   |  |  |  |  |  |  |
| 14.13 ¿Se realiza un seguimiento de la planificación de producción?                          |  |  |  |  |  |  |
| 14.14 ¿La planificación de la producción es socializada con los interesados en la misma?     |  |  |  |  |  |  |
| 14.15 ¿Existe un documento formal que abalice la planificación de producción?                |  |  |  |  |  |  |
| 14.16 ¿La planificación de la producción es aprobada?  |  |  |  |  |  |  |
| 14.17 ¿Existe un documento que abalice la producción?  |  |  |  |  |  |  |
| 14.18 ¿Existe un registro de la consecución de los procesos de producción?                   |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 14.19 ¿Se registra el número de unidades producidas?  |  |  |  |  |  |  |
| 14.20 ¿Se realiza evaluaciones sorpresivas de control de cumplimiento de procesos?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 14.21 ¿Se toma medidas sancionatorias en el incumplimiento de procesos?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>15. Distribución</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 15.1 ¿El traslado de la mercadería se lo hace en condiciones que contribuyan a conservar la calidad de los productos? |  |  |  |  |  |  |
| 15.2 ¿El traslado de mercadería se lo hace con documentación que lo abalice?  |  |  |  |  |  |  |
| 15.3 ¿Se ha designado formalmente el responsable de la mercadería en cada proceso?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 15.4 ¿El traslado de mercadería es aprobado formalmente?  |  |  |  |  |  |  |
| 15.5 ¿Se mantienen un archivo del traslado de la documentación?   |  |  |  |  |  |  |
| 15.6 ¿Se mantienen un inventario de mercadería en cada punto de distribución?   |  |  |  |  |  |  |
| 15.7 ¿Se realizan arquezos sorpresivos de inventario en cada punto de distribución?                                   |  |  |  |  |  |  |
| 15.8 ¿Se ha establecido el tratamiento de las desviaciones de inventario?   |  |  |  |  |  |  |
| 15.9 ¿Se realizan investigaciones sobre las desviaciones de mercadería?   |  |  |  |  |  |  |
| 15.10 ¿Se realiza evaluaciones sorpresivas de control de cumplimiento de procesos?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 15.11 ¿Se toma medidas sancionatorias en el incumplimiento de procesos?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>16. Comercialización</b>   |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 16.1 ¿Se ha designado formalmente los colaboradores que participan en el proceso de comercialización? |  |  |  |  |  |  |
| 16.2 ¿Se ha establecido un plan de ventas?  |  |  |  |  |  |  |
| 16.3 ¿El plan de ventas describe plazos, metas, responsables y actividades?                           |  |  |  |  |  |  |
| 16.4 ¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento del plan de ventas?                                   |  |  |  |  |  |  |
| 16.5 ¿Existe sanciones por incumplimiento de meta?  |  |  |  |  |  |  |
| 16.6 ¿Los colaboradores conocen las sanciones por incumplimiento?                                     |  |  |  |  |  |  |
| 16.7 ¿El proceso de comercialización cuenta con respaldo documentario?                                |  |  |  |  |  |  |
| 16.8 ¿Se han establecido procesos formales para la designación de crédito a clientes?                 |  |  |  |  |  |  |
| 16.9 ¿Existe separación entre la persona que otorga el crédito y quien atiende al cliente?            |  |  |  |  |  |  |
| 16.2 ¿Se han establecido formalmente los plazos de crédito?   |  |  |  |  |  |  |
| 16.11 ¿Existen procedimientos en el caso del retraso o incumplimiento de recuperación de cartera?     |  |  |  |  |  |  |
| 16.12 ¿Existe sanciones por retraso o incumplimiento de recuperación de cartera?                      |  |  |  |  |  |  |

Óptimo para el factor

Suma de valores reales

Calificación proporcional obtenida (CPO)

|     |
|-----|
| 137 |
|     |
|     |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE:  
REALIZADO POR:  
FECHA:

Análisis y Revisión

| PREGUNTAS  | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|  | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Confiabilidad de la información financiera y contable   |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Sistema contable</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿El sistema contable integra toda la información financiera, patrimonial y presupuestaria?                     |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿El sistema contable es único y confiable, evita la duplicidad en el registro?                                 |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿El ingreso al sistema contable está restringido a través del uso de usuarios y clave personal?                |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Colaboradores</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Existe separación entre los colaboradores que realiza el registro y la autorización de operaciones contables? |        |    |     |         |            |               |
| <b>3. Documentación</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 3.1 ¿Existe custodio de información documental establecido?  |        |    |     |         |            |               |
| 3.2 ¿El archivo de documentación se lo hace con un orden lógico?   |        |    |     |         |            |               |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 3.3. ¿El archivo se encuentra en un lugar restringido y protegido contra siniestros?  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4. ¿Existe respaldo de documentación física y digital?  |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 ¿Existe una verificación aleatoria de do documentación en los distintos procesos de la empresa relacionados o con repercusión en el proceso contable? |  |  |  |  |  |  |
| <b>4.Integridad en los registros</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 ¿La autorización de una operación implica a verificación documental de la misma?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2. ¿Se verifica la secuencia numérica de lo comprobantes?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 ¿Se realiza cruces de información de distintas fuentes?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 ¿Existen pruebas de corte?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 ¿Se presentan oportunamente los estados financieros?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.6 ¿El jefe financiero verifica que se hayan emitido los estados financieros correspondientes?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.7 ¿La confiabilidad de los estados financieros es confirmada por una persona externa a su preparación?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.8 ¿Se verifica el correcto registro y cuadre de cuentas por una persona externa al desarrollo de los registros?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.9 ¿Existen documentos que abalice el registro de operaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.10. ¿Los registros de las operaciones son registrados de forma inmediata?   |  |  |  |  |  |  |
| 4.11 ¿Se realiza procesos de auditoría externas?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.12 ¿Los informes fruto de las auditorías externas son de conocimiento de la alta gerencia?  |  |  |  |  |  |  |
| 4.13 ¿En función a los hallazgos fruto de la auditoria externa la alta gerencia toma acciones correspondientes  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 4.14 ¿Se da seguimiento a las acciones establecidas por la alta gerencia en función a los hallazgos de la auditoria externa? |  |  |  |  |  |  |
| <b>5. Presupuesto</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 ¿El proceso de establecimiento de presupuesto sigue un proceso lógico basado en información real?                        |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 ¿Se verifica el cumplimiento del presupuesto?  |  |  |  |  |  |  |
| <b>6. Normativa contable</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 6.1 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables de la Ley de Régimen Tributario?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por la Ley de Régimen Tributario?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento a la Ley de Régimen Tributario?                                      |  |  |  |  |  |  |
| 6.4 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables de la Ley de Compañías?   |  |  |  |  |  |  |
| 6.5 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por la Ley de Compañías?   |  |  |  |  |  |  |
| 6.6 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento a la Ley de Compañías?   |  |  |  |  |  |  |
| 6.7 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables del Ministerio de Trabajo?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.8 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por el Ministerio de Trabajo?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.9 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento al Ministerio de Trabajo?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.10 ¿Se cumple con los requerimientos aplicables del IESS?  |  |  |  |  |  |  |
| 6.11 ¿Se cumple con los cronogramas establecidos por el IESS?  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 6.12 ¿Se ha sido expuesto a sanciones por incumplimiento al IESS?   |  |  |  |  |  |  |
| 6.13. ¿Se aplican los PCGA en la práctica contable?   |  |  |  |  |  |  |
| 6.14 ¿Se aplica las NIIF en la práctica contable?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>7. Bienes patrimoniales</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 7.1 ¿Se verifica que los bienes patrimoniales estén valorados de acuerdo al valor de compra y actualizados según un criterio previamente establecido? |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 ¿Se realiza inventarios de los activos realizables y fijos al menos al cierre de cada periodo contable?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 ¿Existe un registro de la custodia de los activos?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 ¿Existe un registro de activos fijos?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.5 ¿Se mantienen un registro de los bienes inutilizadas o deteriorados?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.6 ¿Se ha implementado medidas de seguridad para la protección de activos?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.7 ¿Se realizan mantenimientos preventivos programados a los activos?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.8 ¿Se han implementado procesos para dar de baja los activos?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.9 ¿La alta gerencia aprueba la baja de activos previo análisis de los mismos?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.10 ¿Se realizan arqueos de fondos sorpresivos?  |  |  |  |  |  |  |
| 7.11 ¿Se realizan arqueos de fondos al cierre de cada periodo contable?   |  |  |  |  |  |  |
| 7.12 ¿Se realiza investigación de las diferencias entre las existencias físicas y el registro correspondiente para tomar acciones?                    |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 7.13 ¿En los arqueos e inventarios participa una representante del departamento contable para confirmar la veracidad del proceso?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>8. Saldos con terceros</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 ¿Se realizan procesos de conciliación de saldos?  |  |  |  |  |  |  |
| 8.2 ¿Está establecida la periodicidad de las conciliaciones de saldos?  |  |  |  |  |  |  |
| 8.3 ¿Están establecidas las personas que realizan conciliaciones de saldos?   |  |  |  |  |  |  |
| 8.4 ¿Se realizan las conciliaciones en los plazos correspondientes y con las personas designadas?   |  |  |  |  |  |  |
| 8.5 ¿Se realizan investigaciones sobre las diferencias fruto de las conciliaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 8.6 ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones fruto de las conciliaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>9. Tesorería</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 9.1 ¿Existe separación entre los colaboradores que realiza la recaudación, el registro y el resguardo de activos financieros?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.2 ¿La programación de pagos es ejecutado con respaldo documentario?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.3 ¿Se ha designado formalmente el responsable de la custodia de las recaudaciones?  |  |  |  |  |  |  |
| 9.4 ¿Los comprobantes físicos del proceso de recaudación son archivados en un lugar seguro donde se evite su deterioro y bajo la responsabilidad del encargado de la custodia de recaudaciones? |  |  |  |  |  |  |
| 9.5 ¿Los activos financieros están resguardados en cajas de seguros hasta su depósito en la cuenta de la empresa?   |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 9.6 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdidas y modificaciones no autorizadas de activos financieros o documentación de tesorería? |  |  |  |  |  |  |
| 9.7 ¿Se verifica el origen de las recaudaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.8 ¿Se verifica el cumplimiento de los plazos en las recaudaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.9 ¿Se identifica semanalmente los desvíos de recaudaciones en función a la fecha de los mismos?                                      |  |  |  |  |  |  |
| 9.10 ¿Se establece un plan de recaudaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.11 ¿Se comprueba diariamente que el monto de los depósitos en el banco concuerde con el registro en el sistema contable?             |  |  |  |  |  |  |
| 9.12 ¿Se comprueba que los depósitos de las recaudaciones sean realizadas íntegramente hasta el siguiente día hábil?                   |  |  |  |  |  |  |
| 9.13 ¿Se realizan procesos de conciliaciones bancarias?  |  |  |  |  |  |  |
| 9.14 ¿Las diferencias de las conciliaciones bancarias son investigadas y resueltas inmediatamente?                                     |  |  |  |  |  |  |
| 9.15 ¿Se comunica a la alta gerencia las causas de los incumplimientos en las recaudaciones para establecer acciones de mejora?        |  |  |  |  |  |  |
| 9.16 ¿Se ha establecido formalmente la persona designada para aprobar los pagos?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.17 ¿Antes del procesamiento del pago se verifica que haya sido aprobado por los niveles jerárquicos correspondientes?                |  |  |  |  |  |  |
| 9.18 ¿Se emite un informe de liquidez al encargado de la realización de pagos?   |  |  |  |  |  |  |
| 9.19 ¿Se realizan arquezos sorpresivos a los diferentes fondos?  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |    |  |
|---|--|--|--|----|--|
| 9.20 ¿Los arqueos son realizados por una persona diferente a responsable del fondo? |  |  |  |    |  |
| Óptimo para el factor   |  |  |  | 80 |  |
| Suma de valores reales  |  |  |  |    |  |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |  |  |  |    |  |

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO   |                     |    |     |         |            |               |
|---|---------------------|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:   | Análisis y Revisión |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:  | _____               |    |     |         |            |               |
| FECHA:  | _____               |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS   | DISEÑO              |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|   | SI                  | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Cumplimiento de las leyes y normativa vigente  |                     |    |     |         |            |               |
| <b>1. Plan Estratégico</b>  |                     |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Se ha designado formalmente a la persona que custodia la documentación del plan estratégico y presupuesto?                         |                     |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Existe respaldo de la documentación del plan estratégico y presupuesto?  |                     |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿En el caso de compartir información sobre el plan estratégico o presupuesto se lo hace en un formato incompatible para la edición? |                     |    |     |         |            |               |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.4 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdida o alteración no autorizada de información?  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 ¿Existe evidencia de comunicación y reunión para la elaboración del Plan Estratégico y presupuesto?                            |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 ¿Existen plazos establecidos para el desarrollo del Plan Estratégico, presupuestos y POA's?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 1.7 ¿Se verifica el cumplimiento de los plazos para el desarrollo de Plan Estratégico, presupuesto POA's?                          |  |  |  |  |  |  |
| 1.8 ¿Se realizó un análisis situacional interno y externo previo al desarrollo del plan estratégico?                               |  |  |  |  |  |  |
| 1.9 ¿El análisis situacional es aprobado por la alta gerencia?   |  |  |  |  |  |  |
| 1.10 ¿Se verifica la consistencia de los objetivos con las estrategias y políticas?  |  |  |  |  |  |  |
| 1.11 ¿Los objetivos cumplen con los lineamientos SMART?  |  |  |  |  |  |  |
| 1.12 ¿Se han determinado indicadores de cumplimiento de objetivos?   |  |  |  |  |  |  |
| 1.13 ¿Dentro de los POA's se especifica el ordenamiento lógico de actividades, metas, tiempos de ejecución, recursos, responsable? |  |  |  |  |  |  |
| 1.14. ¿Los recursos económicos establecidos en los POA's están dentro de los límites establecidos en el presupuesto?               |  |  |  |  |  |  |
| 1.15 ¿Se realiza actividades de seguimiento a los POA's?   |  |  |  |  |  |  |
| 1.16 ¿La información para el seguimiento contra de resultados reales?  |  |  |  |  |  |  |
| 1.17 ¿La información del seguimiento del POA sirve de base para la toma de medidas correctivas y preventivas?                      |  |  |  |  |  |  |
| 1.18 ¿Se evalúa las acciones correctivas o preventivas tomadas en el POA?  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1.19 ¿El Plan estratégico es aprobado por la alta gerencia previa la verificación y análisis de mismo?  |  |  |  |  |  |  |
| 1.20 ¿El Presupuesto es aprobado por la alta gerencia previa la verificación y análisis de mismo?   |  |  |  |  |  |  |
| <b>2.Código de ética institucional</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 ¿Se realiza una actualización anual del código de ética institucional?  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 ¿Se realiza procesos de socialización de las actualizaciones?   |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 ¿Se realizas permanentemente actividades lúdicas para el reforzamiento delos lineamiento del código de ética?                                       |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 ¿Se evalúa contantemente el conocimiento de los colaboradores del código de ética institucional?  |  |  |  |  |  |  |
| <b>3. Estructura administrativa (organigrama, funciones, procesos y procedimientos)</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 ¿Se ha designado formalmente a la persona que custodia la documentación de la estructura administrativa?  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 ¿Existe respaldo de la documentación de la estructura administrativa??  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 ¿En el caso de compartir información sobre la documentación de la estructura administrativa, se lo hace en un formato incompatible para la edición? |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 ¿Existen medidas de seguridad contra pérdida o alteración no autorizada de información?   |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 ¿Existe evidencia de comunicación y reunión para la elaboración de la documentación de la estructura administrativa?                                |  |  |  |  |  |  |
| 3.6 ¿Existe separación entre los colaboradores que desarrolla la estructura administrativa y quien lo aprueba?  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 3.7 ¿La estructura administrativa esta formalmente aprobada?   |  |  |  |  |  |
| 3.8 ¿La estructura administrativa se revisa y actualiza si es necesario anualmente?  |  |  |  |  |  |
| 3.9 ¿Se ha realizado procesos de socialización de la estructura administrativa?  |  |  |  |  |  |
| 3.10 ¿Se evalúa contantemente el conocimiento de los colaboradores sobre la estructura organizacional?   |  |  |  |  |  |
| <b>4. Entes de control externos (Superintendencia de Compañías, IESS, Ministerio de Trabajo, SRI, otros)</b>   |  |  |  |  |  |
| 4.1 ¿Se realiza revisión de la información a presentar a los entes de control por una persona distinta a la que preparó la información?                    |  |  |  |  |  |
| 4.2 ¿Se verifica la presentación de la información a los entes de control por una persona distinta a la que presentó la información?                       |  |  |  |  |  |
| 4.3 ¿Se verifica que la presentación de la información a los entes de control sea en las fechas establecidas?  |  |  |  |  |  |
| 4.4 ¿Existe sanción para el retraso o no cumplimiento de presentación de información a los entes de control?   |  |  |  |  |  |
| 4.5 ¿Se ha establecido formalmente un colaborador designado para la ejecución de trámites y presentación de información a los diferentes entes de control? |  |  |  |  |  |
| 4.6 ¿Los desembolso económicos entregados a los entes de control son aprobados previa canalización por la alta gerencia?                                   |  |  |  |  |  |
| 4.7 ¿Se cuenta con asesoría externa para los procesos designados por los entes de control?   |  |  |  |  |  |
| 4.8 ¿Los colaboradores designado para la elaboración de trámites y presentación de información a los entes de  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
| control cuenta con los suficientes conocimientos actualizados para realizar el proceso?  |  |  |  |    |  |
| 4.9 ¿Los colaboradores designado para la elaboración de trámites y presentación de información a los entes de control asisten a talleres de actualización? |  |  |  |    |  |
| Óptimo para el factor  |  |  |  | 43 |  |
| Suma de valores reales   |  |  |  |    |  |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)   |  |  |  |    |  |

| RESUMEN DEL COMPONENTE                                   |                     |      |     |            |
|--|---------------------|------|-----|------------|
| COMPONENTE:  | Análisis y Revisión |      |     |            |
| REALIZADO POR:   |                     |      |     |            |
| FECHA:   |                     |      |     |            |
| FACTOR   | CALIFICACIONES      |      |     |            |
|  | ÓPTIMO              | REAL | CPO | EFICIENCIA |
| 1. Efectividad de las operaciones                        | 137                 |      | 0   |            |
| 2. Confiabilidad de la información financiera y contable | 80                  |      | 0   |            |
| 3. Cumplimiento de las leyes y normativa vigente         | 43                  |      | 0   |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>                                    |                     |      | 0   |            |

## EFICIENCIA

| NIVEL | CPO         | RESULTADO                |
|-------|-------------|--------------------------|
| 1     | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2     | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3     | > 0,49      | Ineficiente              |

## 6.5. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

| CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  |  |    |     |         |            |               |
|--|--|----|-----|---------|------------|---------------|
| COMPONENTE:  | Información, comunicación y presentación de informes |    |     |         |            |               |
| REALIZADO POR:   |  |    |     |         |            |               |
| FECHA:   |  |    |     |         |            |               |
| PREGUNTAS  | DISEÑO   |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|  | SI   | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Información   |  |    |     |         |            |               |
| <b>1. Información para los colaboradores</b>   |  |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Los colaboradores cuentan con un Manual de Funciones en donde se determine claramente las funciones a desarrollar?  |  |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Los colaboradores cuentan con procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades?  |  |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Los colaboradores conocen los resultados que se espera de cada uno?   |  |    |     |         |            |               |
| <b>2. Informes</b>   |  |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Los colaboradores manejan el sistema de procesamiento de datos con fluidez?   |  |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿Los colaboradores del área contable-financiera cuentan con la capacidad técnica para desarrollar informes financieros controlando la exactitud de los mismos? |  |    |     |         |            |               |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.3 ¿Existen informes oportunos sobre el seguimiento a las diferentes actividades y resultados de los colaboradores y su gestión?                    |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 ¿Se genera informes oportunos sobre el seguimiento presupuestario?   |  |  |  |  |  |  |
| 2.5 ¿Se desarrollan informes periódicos confiables sobre los principales activos y pasivos financieros?  |  |  |  |  |  |  |
| 2.6 ¿La alta gerencia ha establecido las necesidades de informes y su periodicidad?  |  |  |  |  |  |  |
| 2.7 ¿Se realizan reuniones periódicas con los jefes departamentales para informar el avance de la gestión y tomar medidas oportunas?                 |  |  |  |  |  |  |
| <b>3. Sistemas de Información</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 ¿Existe un sistema de procesamiento de información que genere información exacta y actualizada para la toma de decisiones?                       |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 ¿El sistema de procesamiento de información ha sido desarrollado en función de las necesidades de la organización?                               |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 ¿Existen capacitaciones a los colaboradores sobre nuevas versiones o modificaciones al sistema de procesamiento de información?                  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 ¿El sistema de información satisface las necesidades de información de los jefes departamentales?  |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 ¿La alta gerencia conoce los nuevos desarrollos de sistemas de información y las necesidades de información de los colaboradores?                |  |  |  |  |  |  |
| 3.6 ¿Se destinan recursos para realizar mejoras al sistema de información o la implementación de nuevos desarrollos de procesamiento de información? |  |  |  |  |  |  |
| <b>4. Información externa</b>  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
| 4.1 ¿Existe métodos de recolección de información de los principales stakeholders?  |  |  |  |  |  |    |
| 4.2 ¿La información suministrado por los métodos de recolección de información externa es analizada para la toma de decisiones oportunas? |  |  |  |  |  |    |
| 4.3 ¿La alta gerencia conoce la información más relevante sobre la información externa recolectada?                                       |  |  |  |  |  |    |
| 4.4 ¿Se realiza un seguimiento de las decisiones tomadas en función a la información externa obtenida?                                    |  |  |  |  |  |    |
| Óptimo para el factor   |  |  |  |  |  | 20 |
| Suma de valores reales  |  |  |  |  |  |    |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |  |  |  |  |  |    |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Información, comunicación y presentación de informes  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS   | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|---|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|   | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Comunicación   |        |    |     |         |            |               |
| <b>1.Comunicación interna</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Se facilitan canales de comunicación bidireccionales a los colaboradores sobre la información de actividades, procesos, políticas y responsabilidades del control interno? |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Los colaboradores conocen los objetivo de sus funciones y como sus actividades contribuyen al logro de estos objetivos?  |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Los colaboradores conocen como sus actividades afectan a...y que actividades les afecta a ellos?   |        |    |     |         |            |               |
| 1.4 ¿Existe un proceso de información sobre funciones, procesos y actividades a los nuevos colaboradores?   |        |    |     |         |            |               |
| 1.5 ¿Existe un proceso conocido por los colaboradores para informar inconvenientes surgidos en sus actividades, en donde se detalle el medio y el destinatario?                 |        |    |     |         |            |               |
| 1.6 ¿Los colaboradores son conocedores del proceso de información de inconvenientes?  |        |    |     |         |            |               |
| 1.7 ¿Se ha determino el medio de comunicación masivo para todos los colaboradores de la organización para la comunicaciones información inmediata?                              |        |    |     |         |            |               |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
| 1.8 ¿Existe una comunicación fluida entre los colaboradores de diferentes departamentos que trabajan en conjunto para el cumplimiento de un objetivo común? |  |  |  |  |  |    |
| <b>2. Comunicación externa</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 2.1 ¿Existe un registro de la información recibida y emitida externamente?  |  |  |  |  |  |    |
| 2.2 ¿Existe un sistema de seguimiento de información comunicada internamente para la verificación de su aplicación o correcto uso?                          |  |  |  |  |  |    |
| 2.3 ¿Se ha establecido los responsables del registro y seguimiento de las comunicaciones internas?  |  |  |  |  |  |    |
| Óptimo para el factor   |  |  |  |  |  | 11 |
| Suma de valores reales  |  |  |  |  |  |    |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |  |  |  |  |  |    |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Información, comunicación y presentación de informes  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS   | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|---|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|   | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Monitoreo continuo   |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Monitoreo de la alta gerencia</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿La alta gerencia realiza un seguimiento del cumplimiento de funciones, procesos, políticas y objetivos de los colaboradores? |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿La alta gerencia establece acciones para mejorar los procesos de control interno en base al análisis del seguimiento?        |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Auditorías</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Los auditores (externos o internos) emiten informes escritos sobre los hallazgos fruto de la auditoría?                      |        |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿Las recomendaciones de los auditores contribuyen al mejoramiento de los controles internos?                                  |        |    |     |         |            |               |
| <b>3. Controles sobre las actividades</b>   |        |    |     |         |            |               |
| 3.1 ¿Se monitorea los controles de las actividades críticas para determinar la efectividad e los controles?                       |        |    |     |         |            |               |
| 3.2 ¿Existe colaboradores externos a las operaciones que realizan el monitoreo de los controles?                                  |        |    |     |         |            |               |
| 3.3 ¿Se informa oportunamente las desviaciones en los controles?  |        |    |     |         |            |               |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
| 3.4 ¿Las desviaciones de los controles son mitigadas oportunamente por la alta gerencia?  |  |  |  |  |  |    |
| <b>4. Confirmación</b>  |  |  |  |  |  |    |
| 4.1 ¿Se realiza procesos de confinación de información mediante la solicitud de la misma a entidades externos como proveedores y colaboradores para verificar la efectividad de las actividades de control? |  |  |  |  |  |    |
| 4.2 ¿Las deficiencias de la confirmación son comunicadas inmediatamente a la alta gerencia?   |  |  |  |  |  |    |
| 4.3 ¿Se establecen acciones inmediatas para mitigar la deficiencia de controles fruto del proceso de confirmación?  |  |  |  |  |  |    |
| Óptimo para el factor   |  |  |  |  |  | 11 |
| Suma de valores reales  |  |  |  |  |  |    |
| Calificación proporcional obtenida (CPO)  |  |  |  |  |  |    |

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Información, comunicación y presentación de informes  
 REALIZADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

| PREGUNTAS   | DISEÑO |    |     |         | EFICIENCIA | OBSERVACIONES |
|---|--------|----|-----|---------|------------|---------------|
|   | SI     | NO | N/A | Ref. PT |            |               |
| <b>FACTOR:</b> Monitoreo puntual  |        |    |     |         |            |               |
| <b>1. Evaluaciones</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 1.1 ¿Se han realizado auditorías internas sobre la eficiencia de los procesos de control interno?                                     |        |    |     |         |            |               |
| 1.2 ¿Se han realizado auditorías externas sobre la eficiencia de los procesos de control interno?                                     |        |    |     |         |            |               |
| 1.3 ¿Las desviaciones detectadas fruto de las auditorias son comunicadas mediante informe escrito a la alta gerencia?                 |        |    |     |         |            |               |
| <b>2. Acciones correctivas</b>  |        |    |     |         |            |               |
| 2.1 ¿Existe declaraciones escritas de la alta gerencia sobre la aceptación rechazo de las recomendaciones emitidas por los auditores? |        |    |     |         |            |               |
| 2.2 ¿Se desarrollan cronogramas de implementación de recomendaciones?   |        |    |     |         |            |               |
| 2.3 ¿Se desarrolla un monitoreo de la implementación de las recomendaciones de auditoria y su efectividad?                            |        |    |     |         |            |               |
| 2.4 ¿Se informa el resultado del monitoreo a la alta gerencia?  |        |    |     |         |            |               |

Óptimo para el factor  
 Suma de valores reales  
 Calificación proporcional obtenida (CPO)

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | 7 |  |
|  |   |  |
|  |   |  |

| RESUMEN DEL COMPONENTE |  |      |     |            |
|------------------------|--|------|-----|------------|
| COMPONENTE:            | Información, comunicación y presentación de informes |      |     |            |
| REALIZADO POR:         |  |      |     |            |
| FECHA:                 |  |      |     |            |
| FACTOR                 | CALIFICACIONES                                       |      |     |            |
|                        | ÓPTIMO   | REAL | CPO | EFICIENCIA |
| 1. Información         | 20   |      | 0   |            |
| 2. Comunicación        | 11   |      | 0   |            |
| 3. Monitoreo continuo  | 11   |      | 0   |            |
| 4. Monitoreo puntual   | 7  |      | 0   |            |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>  |  |      | 0   |            |

## EFICIENCIA

| NIVEL | CPO         | RESULTADO                |
|-------|-------------|--------------------------|
| 1     | 1 - 0,8     | Eficiente                |
| 2     | 0,79 - 0,50 | Eficiente con salvedades |
| 3     | > 0,49      | Ineficiente              |

## BIBLIOGRAFÍA

- Activa Conocimineto. (2018). *Activa Conocimineto*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/matriz-probabilidad-impacto/>
- Asociación Española de la Calidad. (2018). *Asociación Española de la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Asociacion española para la calidad. (2018). *Asociacion española para la calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditool. (01 de Junio de 2016). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Audidores de Sistemas. (2016). *Audidores de Sistemas*. Obtenido de <https://audijoha.wordpress.com/2016/09/12/resumen-tecnico-coso/>
- Bará, M. (2018). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project-management/estrategias-ante-las-amenazas-en-proyectos>
- Calderón, R. (2014). *¿Cómo generar empleo y crecimineto económico en los gobiernos locales: El papel de las alianzas público privadas?* Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Present%20Atuntaqui.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cattaneo, C. (s.f.). *Un Puente desde la Facultad de Agronomía a las Escuelas Agropecuarias*. Obtenido de [https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos\\_pdf/modulo4.pdf](https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf)
- Contraloría General del Estado. (2014). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Contraloría General del Estado Bolivia. (5 de Diciembre de 2008). *Contraloría General del Estado Bolivia*. Obtenido de [https://www.contraloria.gob.bo/portal/Uploads/PDFportal/20121217\\_328.pdf](https://www.contraloria.gob.bo/portal/Uploads/PDFportal/20121217_328.pdf)

- COSO. (2017). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2018). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- COSO. (2018). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Dávila, A. (18 de Septiembre de 2017). Progreso económico de Antonio Ante. (A. G. Jácome Dávila, Entrevistador)
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *InfoMed*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)
- Deloitte. (Noviembre de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Deloitte. (Noviembre de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Espinoza Alencastro, C. P. (2016). ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO 2009-2013. *ECOCIENCIA*, 1-28.
- GAD Municipal de Antonio Ante. (2018). *GAD Municipal de Antonio Ante*. Obtenido de <http://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/index.php/canton/informacion-general>
- Gestión de la Calidad. (2016). *Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://gestioncalidad.com/gestion-procesos>
- Gil Estallo, M. d. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- González, M. E., & Martínez del Campo, J. (s.f.). *Universidad de Murcia*. Obtenido de <https://www.um.es/ceee/jornadas/desarrollo-profesional/material/6.pdf>
- Hernandez , R. (17 de Enero de 2017). *Blogspot*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html?m=1>
- INEC. (2016). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Instituto para la Calidad. (20 de Agosto de 2014). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://calidad.pucp.edu.pe/articulos/3-beneficios-de-un-sistema-de-control-interno>

- Jácome Dávila, A. G. (Mayo de 2018). *PUCE-SI*. Obtenido de <https://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/130/1/TESIS%20ANA%20GABRIELA%20JACOME.pdf>
- Lafuente, A. S. (21 de Julio de 2016). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4413-que-es-coso>
- Lafuente, A. S. (4 de Enero de 2017). *COMPLIANCE*. Obtenido de <https://prevenciondedelitos.wordpress.com/2017/01/04/clasificacion-de-los-riesgos/>
- Madariaga Gorocica, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. España: Ediciones Deusto.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2007). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas\\_ctrl\\_interno.pdf](https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas_ctrl_interno.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas de Perú*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/sistema-control-interno>
- Monterroso, E. (s.f.). *Universidad Nacional de Luján*. Obtenido de <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Plasencia Asorey, C. (2010). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001)
- Prefectura de Imbabura. (2018). *Prefectura de Imbabura*. Obtenido de <http://www.imbabura.gob.ec/imbabura/datos-generales.html>
- PWC. (2017). *PWC*. Obtenido de <https://www.pwc.com/mx/es/redes/pdf/pwc-mx-principios-del-marco-coso-erm-2017-infografia.pdf>
- Ramírez, K. (2011). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund\\_merca/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund_merca/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf)
- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la Gestion de Riesgos. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 43-50.
- Santillana Gonzales, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno*. México: Pearson.

Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos. (2017). *Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>

Superintendencia de Compañías. (20 de Mayo de 2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Telssa. (11 de Septiembre de 2012). *Telssa*. Obtenido de [http://www.telssa.com.ni/files/control\\_interno.pdf](http://www.telssa.com.ni/files/control_interno.pdf)

Universidad de Valladolid. (2012). *Respositorio Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/12095/5/GUIA%20METODOL%C3%93GICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE%20UN%20FLUJOGRAMA.pdf>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: ANTEPROYECTO**



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM,  
PARA LA EMPRESA “CONFECCIONES ANITEX” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA, TRIBUTARIA Y DE COSTOS**

**AUTOR/A: ANA GABRIELA JÁCOME DÁVILA**

**IBARRA, JUNIO – 2018**

## **1. PROBLEMA**

El ineficiente control interno dentro de la empresa “Confecciones Anitex”, de la ciudad de Atuntaqui, problema que ha sido detectado a través de la elaboración de un árbol de problemas.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo del presente sistema de control interno permitirá ampliar y reforzar los conocimientos contables adquiridos a lo largo de la carrera, específicamente en el área de auditoría, en el ámbito de la auditoría interna, puesto que una de las características de ésta es velar por el control interno dentro de la organización.

En la actualidad el tema de control interno ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, de tal manera que se han establecido varios modelos para la gestión del mismo; uno de los más conocidos gracias a su gran flexibilidad de adaptación organizacional es el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), metodología de aceptación internacional con amplios resultados positivos en todo el mundo.

COSO, en su más reciente versión COSO ERM (Enterprise Risk Management), actualización 2017, determina una metodología para la creación de un sistema de control interno que integra a toda la organización, ente que en el caso del presente proyecto es la Empresa Dávila Martínez CIA. LTDA., con su nombre comercial “Anitex”; la cual lleva 50 años en el sector de la producción y comercialización de prendas de vestir para la familia.

Según los datos proporcionados por la empresa Confecciones Anitex a la Superintendencia de Compañía a través de su formulario 101, la empresa cerró el año (2017) con un total de \$ 1'093.933,21 en activos, \$ 728.822,43 en pasivos y \$

365110.78 en patrimonio, generando una utilidad de \$ 158.709,93 y un impuesto causado de \$ 38.733,29; éstos rubros, junto con su talento humano conformado por 49 colaboradores dentro de la organización se posiciona como una mediana empresa que por el monto de sus activos también está obligada a ser sujeta a auditoría externa.

Anitex, por su tamaño, organización, volumen de ventas y expectativa de crecimiento cuenta con varios departamentos, tales como:

- Departamento de Producción
  - Área de Diseño
  - Área de Corte
  - Área de Confección
  - Área de Acabados especiales
  - Área de Revisión y embalaje
- Departamento de Control de Calidad
- Departamento de Comercialización
  - Administración de Producto
  - Área de Acopio y Despacho
  - Ventas externas
  - Ventas corporativas
  - Puntos de venta
- Departamento Administrativo y Financiero
  - Área Contable
  - Área Financiera
  - Área de Talento Humano
- Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional

Todas las unidades departamentales se encuentran bajo el liderazgo de la gerencia general de la organización, misma que responde a la junta de accionistas.

Anitex al ser una empresa textil manufacturera requiere una serie de complejos y laboriosos procesos productivos, que requieren un minucioso control interno para el buen logro del crecimiento organizacional determinado en el plan estratégico.

Dentro del aspecto comercial Anitex ha sabido conjugar varios canales de distribución como ventas externas por ruteo a nivel nacional, ventas a clientes corporativos, ventas en línea, call center y puntos de venta propios, para atender clientes mayoristas, minoristas, consumidor final e importantes cadenas a nivel nacional, realizando ventas en diferentes modalidades tales como ventas al contado, a crédito directo, en concesión y mediante tarjetas de crédito.

Anitex actualmente está liderada por la Lic. Anita Dávila, quien demuestra amplio interés por resguardar el patrimonio, calidad, crecimiento organizacional, estabilidad empresarial y laboral, además del posicionamiento de la empresa a nivel nacional. De igual manera está empeñada en el desarrollo de un sistema de control interno, el cual abarcará a toda la organización, con cada uno de sus departamentos, áreas, procesos y canales de distribución.

### **3. ESTADO DEL ARTE**

#### **CONTROL INTERNO**

##### **CONCEPTO**

El control interno es el conjunto complejo e interrelacionado de “acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2018) ejercidas por todos los colaboradores de la organización, quienes junto con la dirección pretenden brindar una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información, la efectividad de las operaciones, el cumplimiento de la normativa vigente a la que esté sujeta la organización y el control de los recursos empresariales dentro del ámbito contable y

financiero. Se habla de seguridad razonable, ya que siempre existirán limitaciones inherentes al sistema de control interno. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **CONTROL INTERNO VS SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Un control interno “incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas” (Scielo, 2010), sin embargo un sistema de control interno abarca más allá de ámbito contable y financiero, abarcando a toda la organización, incluyendo todos los procesos y departamentos que en ella se encuentran. (Plasencia Asorey, 2010)

Sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad...El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos. (Plasencia Asorey, 2010)

### **CARACTERÍSTICAS**

Las principales características del sistema de control interno según Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid (2005) son:

- El sistema de control interno constituye el medio, mas no el fin último.
- No constituye solamente los manuales, actividades, procesos y demás; sino que necesita la actuación del talento humano, pues ellos son quienes ponen en práctica el control interno.
- Da un grado de seguridad razonable, mas no completa.

- Contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales.

## **BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD**

El Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2014) determina que los principales beneficios son:

- Disminuir la corrupción como un riesgo
- Alcanzar los objetivos determinados
- Desarrollo organizacional
- Promover la práctica de valores
- Generar efectividad en las operaciones de la organización
- Desarrollar información oportuna y verídica

## **COSO**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) creado en 1985 gracias a varios casos de corrupción o malas prácticas generadas en Estados Unidos que desembocaron en una crisis del sistema financiero; es el comité responsable de la elaboración de “marcos y orientaciones sobre la gestión de riesgo empresarial, control interno y fraude”, compuesta por cinco empresas privadas responsables que desarrollan modelos de gestión de riesgo empresarial con aceptación internacional. (COSO, 2017) (Hernández, 2017)

## **COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)**

COSO ERM, publicado en el año 2004, tomo el nombre de “Enterprise Risk Management”, en donde COSO reconoce que para generar valor sostenible para los grupos de interés es necesaria la incorporación de una estrategia y objetivos; con esta premisa nace el COSO ERM, en donde se genera un nuevo enfoque de control interno en todos los niveles de la organización, ya que el COSO comprende el reto de la dirección de generar valor para sus grupos de interés, bajo la constante incertidumbre caracterizada por el sin número de riesgos, y proporciona un modelo de gestión de

riesgos corporativos para enfrentar exitosamente la esta incertidumbre y aumentar la oportunidad de generar valor para los grupos interesados.

Para ello propone inicialmente en el (2004) ocho componentes y 21 principios que contribuyen a desarrollar un modelo de gestión de riesgo corporativo:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de los objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Sin embargo, gracias al constante cambio de entrono empresarial, el comité COSO, decidió en el 2017 realizar una actualización al COSO ERM; así:

### **COSO ERM, ACTUALIZACION 2017**

El COSO ERM, tuvo un gran éxito dentro de las organizaciones de todo el mundo, sin embargo, desde su creación, los riegos han adoptado un cierto grado de complejidad y la comisión del COSO ha adquirido nuevos conocimientos y habilidades sobre la gestión del riesgo empresarial, es así que en 2017 se propone una actualización al COSO ERM, con el nombre de Enterprise Risk Management-Integration with Strategy and Performance, desarrollado en base al entorno cambiante en el cual se desarrollan todas las empresas en la actualidad. (COSO, 2017)

Esta actualización resumió los ocho componentes expuestos en el 2004, en cinco; los cuales se apoyan en 17 principios:



**Figura 19:** Componentes COSO ERM 2017  
**Fuete:** (COSO, 2017)

## 4. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno basado en el COSO ERM, para la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la estructura contable y organizativa de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui, junto con el control interno de la misma.
- Identificar, priorizar e implementar respuesta al portafolio de riesgos de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui basándose en tercer componente del COSO ERM, desempeño.
- Diseñar el sistema de control interno basado en el COSO ERM para la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui

## 5. METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN ESPACIAL

### METODOLOGÍA

## **INDUCTIVO**

Metodología caracterizada por generalizar a partir de hecho particulares será utilizada en el análisis de la estructura organizativa, en donde a partir de observación a documentos, actitudes y comportamientos particulares se puede determinar la estructura organizativa general de la empresa.

## **DEDUCTIVO**

Metodología que utiliza lo general para aterrizar en lo particular, característica utilizada en el proceso de evaluación del control interno de la organización, en donde al observar falencias en el control interno en general se puede acotar que existe una ineficiencia en el control interno de cada departamento o área.

## **TÉCNICAS**

### **OBSERVACIÓN**

Se aplicará la observación directa por parte de la autora al entorno organizacional a fin de obtener hallazgos a partir de la visualización del funcionamiento diario de la organización y sus colaboradores.

### **REVISIÓN DOCUMENTAL**

Indagación directa de los documentos proporcionados por la empresa “Confecciones Anitex” a fin de determinar hallazgos que sirvan de base para el desarrollo del sistema de control interno para la organización.

## **INSTRUMENTOS**

### **FICHA DE OBSERVACIÓN**

Documento que reúne todos los hallazgos más importantes del proceso de observación y revisión documental, junco con cualquier comentario u acción a desarrollar.

## **CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Papel de trabajo que, a base de preguntas cerradas relacionadas con los procedimientos de control interno de la empresa “Confecciones Anitex” ayuda en el análisis del nivel de confianza de estos procedimientos y contribuye en la medición del riesgo empresarial.

## **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El presente proyecto de titulación abarca a la empresa “Confecciones Anitex” cuya matriz, oficinas y planta de producción se encuentran en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura, sin embargo, la organización posee un punto de venta en la ciudad de Ibarra y realiza ventas por ruta a nivel nacional.

## **MATRIZ DE RELACIÓN**

**Tabla 54:** Matriz de Relación

| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> | <b>VARIABLES</b>        | <b>INDICADORES</b>     | <b>TÉCNICAS</b>     | <b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>            |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|--|
| Evaluar la estructura        | Estructura organizativa | Cultura organizacional | Observación         | Empresa                                  |
|                              |                         | Plan estratégico       | Revisión documental | Documentos proporcionados por la empresa |
|                              |                         | Organigrama            | Revisión documental | Documentos proporcionados por la empresa |

|  |                                 |  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|---------------------------------|--|
| organizativa y financiera de la empresa “Confecciones Anitex” de la ciudad de Atuntaqui, junto con el control interno de la misma. |                                 | Código de ética institucional            | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 | Reglamento Interno                       | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 | Manual de Calidad                        | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  | Control Interno                 | Control de Calidad                       | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 |  | Observación                     | Empresa                                  |
|  |                                 | Dpto. de Producción                      | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 |  | Cuestionario de Control Interno | Funcionario o usuario clave              |
|  |                                 | Dpto. Administrativo y Contable          | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 |  | Cuestionario de Control Interno | Funcionario o usuario clave              |
|  |                                 | Dpto. Comercial                          | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                                 |  | Cuestionario de Control Interno | Funcionario o usuario clave              |
| Unidad de S.S.O.   | Revisión documental             | Documentos proporcionados por la empresa |                                 |  |
|  | Cuestionario de Control Interno | Funcionario o usuario clave              |                                 |  |

|  |                       |                         |                     |  |
|--|-----------------------|-------------------------|---------------------|--|
|  | Estructura Financiera | Estados Financieros     | Revisión documental | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                       | Indicadores Financieros | Revisión documental | Documentos proporcionados por la empresa |
|  |                       | Presupuesto             | Revisión documental | Documentos proporcionados por la empresa |

Elaborado por: La Autora

## 6. RECURSOS

El financiamiento del presente proyecto estará a cargo de la autora del mismo, en donde utilizará los siguientes recursos:

### a) Humanos

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Digitadora      | \$0.00        |
| <b>Subtotal</b> | <b>\$0.00</b> |

### b) Materiales

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| - Papel bon             | \$40.00         |
| - Copias                | \$50.00         |
| - Impresión             | \$40.00         |
| - Internet              | \$50.00         |
| - Anillado y empastados | \$150.00        |
| - CDs                   | \$30.00         |
| <b>Subtotal</b>         | <b>\$360.00</b> |

### c) Otros

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Movilización    | \$50.00        |
| <b>Subtotal</b> | <b>\$50.00</b> |

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Subtotal            | \$410.00        |
| Imprevistos<br>+15% | \$61.50         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$471.50</b> |

## 7. RELEVANCIA

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017-2021), ha generado el Plan Nacional de Desarrollo, con su lema “Toda una vida” en donde se plasma una planificación a largo plazo con un enfoque integrador para todas y todos los ecuatorianos, dentro de esta planificación, es importante resaltar el eje 2, “Economía al servicio de la sociedad” ámbito al cual contribuye el presente proyecto, específicamente al objetivo 5, el cual determina “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”.

La contratación inclusiva nacional, el trabajo digno y la reactivación de la industria nacional, son uno de los temas más nombrados dentro del objetivo 5; elementos que son potencializados a través del “Diseño de un sistema de control interno basado en el COSO ERM, para la empresa “Dávila Martínez CIA. LTDA.” De la ciudad de Atuntaqui”, ya que uno de los beneficios mayormente palpables de un sistema de control interno es el desarrollo organizacional, reflejado primeramente en el aumento de las ventas de la empresa “Confecciones Anitex” quien para cubrir este aumento requiere de mayor cantidad de mano de obra local; contribuyendo así directamente al desarrollo de una contratación inclusiva nacional y a la generación del trabajo digno

Por otro lado, el desarrollo organización de la empresa “Confecciones Anitex” desemboca también en una reactivación de la industria nacional, puesto que al generar un desarrollo empresarial, “Confecciones Anitex” demanda no solo mano de obra, sino también materia prima, insumos y servicios locales, contribuyendo así a la reactivación de la industria nacional y a generar una dinamización de la economía.

## 8. PLANIFICACIÓN TEMPORAL

| ACTIVIDADES SEMANAS /MESES                   | MES I |   |   |   | MES II |   |   |   | MES III |   |   |   | MES IV |   |   |   | MES V |   |   |   | RESPONSABLE |
|--|-------|---|---|---|--------|---|---|---|---------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|-------------|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |             |
| <b>CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE</b>           |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Recopilación de información                  | ■     |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Análisis de la información                   |       | ■ | ■ |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Redacción del estado del arte                |       |   |   | ■ | ■      |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| <b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO</b>              |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Diseño de Instrumentos de Investigación      |       |   |   |   |        | ■ |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Aplicación de Instrumentos                   |       |   |   |   |        |   | ■ | ■ | ■       |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Análisis de la información                   |       |   |   |   |        |   |   |   |         | ■ | ■ |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Determinación de la situación organizacional |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   | ■ |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| <b>CAPÍTULO: PROPUESTA</b>                   |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   |   | LA AUTORA   |
| Elaboración del sistema de control interno   |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   | ■      | ■ | ■ | ■ | ■     |   |   |   | LA AUTORA   |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>        |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   | ■ |   | LA AUTORA   |
| <b>Presentación del informe final</b>        |       |   |   |   |        |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |       |   |   | ■ | LA AUTORA   |

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auditool. (2017). *Auditool-Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno*. Obtenido de <https://www.auditool.org/>
- Consejo Nacional de Planificación. (2017-2021). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- COSO. (2004). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>
- COSO. (2017). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>
- COSO. (2017). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- COSO. (2017). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>
- COSO. (2017). COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *InfoMed*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y I*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R. (17 de Enero de 2017). *Blogspot*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Hill Charles, Jones Gareth (2009): . (2008). *Administración estratégica*. México: 8Ed. Mexico. MacGraw Hill.
- Instituto para la Calidad. (20 de Agosto de 2014). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://calidad.pucp.edu.pe/articulos/3-beneficios-de-un-sistema-de-control-interno>
- Ladino, E. (2009). *Control interno: informe Coso*. Madrid: El Cid Editor | apuntes.

Martínez Carrasco, R. D. (2009). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid: Tébar Flores.

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas de Perú*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/sistema-control-interno>

Plasencia Asorey, C. (2010). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *SUPERCIAS*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumentos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=155868&idDocumento=3.1.1%20%20&fecha=2017-12-31%2000:00:00.0>

Thompson Arthur, Stricland A.J. Gamble John (2008); . (2008). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hil.

## **10. CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO**

## **11. ANEXOS**

## **12. FIRMAS**

Presentado por:

---

## **13. OBSERVACIONES**