

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA  
COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO.**

**DIANA MILENA MARTINEZ  
LORENA ALEJANDRA ROMO  
PAOLA ANDREA ROSERO**

**UNIVERSIDAD CESMAG  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINI  
NISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2022**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA  
COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO.**

**DIANA MILENA MARTINEZ  
LORENA ALEJANDRA ROMO  
PAOLA ANDREA ROSERO**

**MONOGRAFIA**

**Asesor**

**DIEGO FERNANDO DAVID MAGISTER**

**UNIVERSIDAD CESMAG  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2022**

### **Nota de exclusión de responsabilidad intelectual**

“El pensamiento que se expresa en esta obra es exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Institución Universitaria CESMAG”.

### **Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 18 de octubre de 2022

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	15
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	16
1.1 TEMA DE INVESTIGACION .....	16
1.2 LINEA DE INVESTIGACION.....	16
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.3.1. Descripción del problema.....	16
1.3.2. Formulación del problema .....	17
1.4. OBJETIVOS.....	17
1.4.1. Objetivo general .....	17
1.4.2. Objetivos específicos .....	18
1.5. JUSTIFICACION.....	18
1.6. VIABILIDAD .....	21
1.7. DELIMITACION .....	22
2. MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 . ANTECEDENTES .....	23
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	26
2.2.1. Macro contexto .....	26
2.2.2 Micro contexto .....	30
2.2.3. Reseña Histórica .....	32
2.3 MARCO LEGAL .....	34
2.3.1 Constitución política.....	34
2.3.2 Leyes.....	35
2.3.3 Decretos .....	38
2.3.4 Resoluciones.....	41
2.4 MARCO TEORICO .....	42
2.4.1 Diagnostico .....	42
2.4.2. Matriz de diagnostico .....	44
2.4.3 Definición del control interno .....	49

2.4.4 Métodos de evaluación del control interno.....	60
2.4.5 Riesgos de control .....	64
2.4.6 Control interno según modelo coso.....	66
2.4.7 Componentes del control interno según modelo coso erm 2017 .....	72
2.5 MARCO CONCEPTUAL .....	80
3. METODOLOGIA .....	84
3.1. PARADIGMA .....	84
3.2. ENFOQUE .....	84
3.3. METODO .....	84
3.4. TIPO DE INVESTIGACION.....	85
3.5. POBLACION Y MUESTRA .....	85
3.5.1. Población .....	85
3.5.2. Muestra .....	86
3.6 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	86
3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	87
3.7.1 Aplicación de instrumentos de recolección de información.....	87
3.7.2 Tabulación y sistematización de la información .....	88
3.7.3 Análisis instrumentos de recolección de información .....	98
3.7.4 Interpretación de los resultados .....	99
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	110
4.1 Realizar un diagnóstico de los procesos en la empresa Coopsercum Ltda.....	110
4.2. Análisis de principios del informe COSO ERM 2017, de control interno se puede ajustar para la empresa Coopsercum Ltda.....	117
4.3. Propuesta de modelo de sistema de control interno bajo informe COSO ERM 2017 en la empresa COOPSERCUM LDTA .....	128
5. CONCLUSIONES .....	155
RECOMENDACIONES .....	156
BIBLIOGRAFIA. ....	157

ANEXOS..... 159

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pregunta 1 .....	88
Tabla 2. Pregunta 2 .....	89
Tabla 3. Pregunta 3 .....	90
Tabla 4. Pregunta 4 .....	91
Tabla 5. Pregunta 5 .....	92
Tabla 6. Pregunta 6 .....	93
Tabla 7. Pregunta 7 .....	94
Tabla 8. Pregunta 8 .....	94
Tabla 9. Pregunta 9 .....	95
Tabla 10. Pregunta 10 .....	96
Tabla 11. Pregunta 11 .....	96
Tabla 12. Pregunta 12 .....	97
Tabla 13. Pregunta 13 .....	98
Tabla 14. Matriz DOFA .....	100
Tabla 15. Matriz MEFI .....	104
Tabla 16. Matriz MEFE .....	107
Tabla 17 Matriz análisis de principios del COSO ERM 2017 .....	117
Tabla 18 Matriz diagnóstico de principios del COSO ERM 2017 .....	129
Tabla 19 Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos .....	148

## LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Figura 1. Valores organizacionales de Coopsercum Ltda .....	132
Figura 2. Organigrama Coopsercum Ltda .....	133
Figura 3. Flujograma area administrativa .....	142
Figura 4. Flujograma area contable .....	144
Figura 5. Flujograma area operativa .....	146

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	157
Anexo B. Carta de autorización	159
Anexo B. Carta de consentimiento	160

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la problemática que se presenta en la empresa COOPSERCUM LTDA del municipio de Cumbal- Nariño, al no tener un sistema de control interno, el cual evite los riesgos en las áreas contable y financieros de la empresa, para ello se realizó una investigación por medio de los instrumentos de recolección de información como la entrevista a los diferentes empleados de las áreas tanto operativa como administrativa, Los resultados generaron información importante con lo cual se detectó las falencias que tiene la empresa y con ellas se realizaron diferentes estudios por medio de las herramientas de diagnóstico como son DOFA, MEFE y MEFI las cuales ayudaron a crear herramientas que se da a conocer a la directivos de la empresa en el diseño de un sistema de control interno en la empresa Coopsercum Ltda. en el municipio de Cumbal- Nariño. para que la empresa pueda implementarlo y mejore estas problemáticas que afectan al crecimiento y reconocimiento de la empresa.

**Palabras clave:** Riesgos en el área contable y financiera, Instrumentos de recolección de información, diseño de un sistema de control.

## Abstract

The objective of this study was to analyze the problems that arise in the company COOPSERCUM LTDA in the municipality of Cumbal-Nariño, by not having an internal control system, which avoids risks in the accounting and financial areas of the company, for this an investigation was carried out through the instruments of information collection such as the interview to the different employees of the operational and administrative areas, the results generated important information with which the shortcomings that the company has were detected and with them different studies through diagnostic tools such as DOFA, MEFE and MEFI which helped create tools that are made known to the company directors in the design of an internal control system in the company Coopsercum Ltda. in the municipality from Cumbal-Nariño. so that the company can implement it and improve these problems that affect the growth and recognition of the company.

**Keywords:** Risks in the accounting and financial area, Information collection instruments, design of a control system

## RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO – RAE

**Número Trabajo de Grado:** 1046

**Programa académico:** CONTADURIA PUBLICA

**Fecha de elaboración del RAE:** 25 de octubre de 2022

**Autores de la investigación:** PAOLA ANDREA ROSERO IRUA – LORENA ALEJANDRA ROMO GAMEZ – DIANA MILENA MARTINEZ DAVILA

**Asesor(a):** Mg. DIEGO FERNANDO DAVID

**Título:** DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO.

**Palabras clave:** Sistema de Control Interno, COSO ERM 2017, diagnostico, componentes, principios, apetito al riesgo, matrices, estructuración.

**Descripción:** La empresa COOPSERCUM LTDA, dedicada a la prestación de servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio de Cumbal Nariño, en el momento no cuenta con un sistema de Control Interno, que le permita realizar sus procesos con mayor eficacia, teniendo en cuenta lo importante que es esta herramienta, no se puede identificar los riesgos a los cuales se enfrenta ni realizar propuestas de mejora a ellos.

Para ello en primera instancia se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través de la aplicación de un Instrumento de recolección de Información para este caso encuesta. Posteriormente se tabulo la información obtenida para organizarla y determinarla. Con ella se realizaron matrices con las cuales se pudo realizar un diagnóstico de la empresa y finalmente elaborar un sistema de control Interno basado en el sistema COSO ERM 2017, que proporcione confianza a los procesos y la información de la empresa en mención.

**Contenido:** El trabajo en equipo y con el apoyo del asesor, se logró culminar el desarrollo de la propuesta de un sistema de control interno, el cual se elaboró para la empresa COOPSERCUM LTDA.

En el primer capítulo se encuentra el Problema y línea de investigación, donde se expone la problemática de la empresa a investigar. Después, se encuentra el planteamiento del problema, donde se detalla la problemática y se formulan objetivos generales y específicos, continuando con la viabilidad y delimitación.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco referencial, donde se aportan los antecedentes nacionales e internacionales. Continuando con el marco contextual, en el cual se describe el macro y el micro contexto y la reseña histórica de la empresa a investigar. Seguidamente del marco legal en donde se encuentra las normas y leyes que regulan el control interno. Y finalmente el marco conceptual, donde se define con claridad los elementos, componentes y teorías que se han venido elaborando para el desarrollo e implementación del sistema de control interno.

En el tercer capítulo, se describe la metodología, el paradigma, el método, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de la información, que fueron planteadas, analizadas y aplicadas para la obtención del resultado.

**Metodología:** Este paso precede una recolección de información, las cuales fundamentan la medición de variables o conceptos contenidos en las hipótesis. Para realizar esta recolección se recurre a procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.

Es por ello que para recolectar la información se tomó la encuesta como el método apropiado para encontrar las causas de los problemas de la empresa, con este instrumento se pueden realizar preguntas enfocadas en el manejo y estructuración de esta, organizando las opiniones con el objetivo de realizar un análisis profundo

Es necesario desde este enfoque, estudiar los procesos de la investigación para poder observarse o medirse y ser entendidos a través de métodos estadísticos. Es por ello que, el método de la investigación describe con buenos detalles la forma en que se ha llevado a cabo el trabajo.

Esto permite entender los hallazgos de la investigación y explicar los métodos utilizados y la validez de los resultados, incluyendo la información pertinente para entender y demostrar la eficacia de la información recolectada y los resultados obtenidos a través de la investigación.

Por otra parte, la investigación fue analítica puesto que se identificó y evaluó los riesgos que se presentan en la empresa Coopsercum LTDA del municipio de

Cumbal, los riesgos que esta presenta y con la información obtenida por medio de la encuesta se diseñó un sistema de control interno basado en el modelo coso ERM 2017, que se ajuste a las actividades de la empresa.

La población que se tuvo en cuenta para esta investigación estuvo conformada por los empleados del área administrativa y operativa de la empresa Coopsercum LTDA del municipio de Cumbal – Nariño, la cual está constituida 6 personas.

El cuarto capítulo trata sobre el análisis de los resultados, la aplicación de instrumento de recolección de la información. La entrevista fue aplicada a los 6 empleados de la empresa al gerente, el contador, la secretaria y los 2 operarios los cuales tienen conocimiento de la empresa y de las actividades q se realizan y así poder identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.

## REFERENCIAS

Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México.

Administración Moderna, 2004, Agustín Reyes Ponce, <https://books.google.com.co/books?id=TwnmLyBJiYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público, 2018, Walter M. Mendoza-Zamora, Tania Y. García-Ponce, María I. Delgado-Chávez, Isabel M. Barreiro-Cedeño, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>

El control interno basado en el modelo COSO, Santa Cruz Marín, Marinell, 2014, [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rj\\_vc/article/view/832](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rj_vc/article/view/832)

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ESTADO COLOMBIANO COMO INSTANCIA INTEGRADORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL PARA MEJORAR LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA A 2030, 2017 MARIANA SALNAVE SANIN JAMES LIZARAZO BARBOSA

COSO.ORG. (2005). COSO ORG. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERMExecutive-Summary-Spanish-Columbia.pdf>

ACHIG, Lucas 2003, Guía para la elaboración de diseño d tesis, publicación de la

facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Ecuador.

**Anexos:**

**Anexo A.** Encuesta a los empleados de la empresa coopsercum Ltda. del municipio de Cumbal – Nariño. Para conocer las actividades y funciones de los empleados.

**Anexo B.** Corresponde a la autorización del gerente de la empresa Coopsercum LTDA del municipio de Cumbal – Nariño, en la cual autoriza que se realice la investigación y el desarrollo del trabajo.

**Anexo C.** Corresponde al consentimiento de la empresa Coopsercum LTDA del municipio de Cumbal – Nariño, en la cual autoriza que se realice la investigación y el desarrollo del trabajo.

## INTRODUCCION

El presente trabajo corresponde a la elaboración de una propuesta de diseño del Sistema de Control Interno administrativo y contable basado en el Modelo COSO III para la Empresa COOPSERCUM LTDA. Ubicada en el Municipio de Cumbál Nariño.

La propuesta que se ha planteado para el desarrollo del trabajo hace énfasis en la aplicación de los principios del sistema COSO ERM 2017, que se deben tener en cuenta para un efectivo control interno, que vaya alineado con las necesidades de la empresa, con el objetivo de optimizar los recursos a través de la revisión pertinente y constante de la ejecución de los controles, minimizando el deterioro financiero y el riesgo de fraude que se puede presentar en cada proceso realizado en las áreas administrativas y financieras, con el fin de que la empresa Coopsercum Ltda. Cumpla con las obligaciones legales establecidas por los organismos de control y aumentar el nivel de razonabilidad y confianza de la información contable.

Para llevar a cabo este diseño de Sistema de control interno, se describe la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico se muestra el objeto social, se plantea la problemática existente en las áreas administrativa y contable, los objetivos del trabajo y la importancia y beneficios que traerá para la empresa en caso de ser implementado.

Se abarcará el tema sobre la investigación del control interno basado en el modelo COSO ERM 2017, se tendrá en cuenta los principales aspectos y teorías para el desarrollo del trabajo, de igual forma se incluirán conceptos sobre evaluación de procesos, la responsabilidad de supervisión para aplicar a la empresa Coopsercum Ltda., y hacer cumplir con la responsabilidad.

Con esta estructuración se pretende optimizar los recursos a través de la revisión pertinente y constante a través del modelo COSO ERM 2017, para finalizar el deterioro financiero como el riesgo de fraude y lograr el mejoramiento de las áreas financiera y contable de la empresa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018\\_propuesta\\_dise%C3%B1o\\_sistema.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018_propuesta_dise%C3%B1o_sistema.pdf)

## 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

¿COMO DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO?

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACION

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO.

### 1.2. LINEA DE INVESTIGACION

El tema de investigación a desarrollar hace parte del grupo de investigación de **Lucca Pacioli** en el área de **contabilidad y organización** ya que la implementación de un sistema de control interno es un tema que comprende bases organizacionales como principios, políticas, normas, métodos y procedimientos adoptados dentro de cada empresa, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa. De esta manera poder cumplir con los objetivos operativos y de rentabilidad y transmitir las políticas de gestión en toda la organización.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.3.1. Descripción del problema

Con el cambio tributario y la globalización económica se han generado en las empresas crisis en diferentes ámbitos, lo que hace necesario implementar un sistema que controle la información, sus operaciones financieras y contables, Ya que por falta de políticas, procedimientos contables y administrativos que protegen los recursos existe la posibilidad de disminuir los riesgos de fraude que se pueden presentar, disminuir retrasos en la información, minimizar la deficiencia en la operatividad y control de las actividades de la empresa.

Sin embargo, ante la problemática que se presenta en la empresa COOPERCUM LTDA, a causa de no tener un sistema de control interno establecido ni documentado, no cuenta con manuales de funciones, lo que ha ocasionado que

haya varios problemas en cuanto al área contable y financiera de la empresa, evitando cumplir con los objetivos plantados desde un principio. Causando conflictos económicos y sociales por la falta de un sistema que controle su funcionamiento y llevando a la empresa a no alcanzar los niveles de productividad.

Toda organización debe llevar un constante control interno de las operaciones, procedimientos o actividades y demás operaciones que realiza, con la finalidad de poder observar y seguir con detalle el ciclo de desarrollo de las actividades o procedimientos permitiendo detectar errores, corregirlos y evitar que ocurran nuevamente. Esto permite a la entidad y a cada departamento desempeñar sus actividades de manera más óptima y segura contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas.<sup>2</sup>

Con la implementación del sistema de control interno en la empresa COOPSERCUM LTDA, se pretende mejorar el funcionamiento a través de la revisión pertinente y constante de la ejecución de los controles, reduciendo los riesgos financieros y los posibles fraudes, se debe tener en cuenta que la aplicación del sistema de control interno administrativo y contable basado en modelo COSO ERM 2017 para la empresa COOPSERCUM LTDA, es de carácter voluntario y de acuerdo a las exigencias del mejoramiento continuo de sus operaciones, logrando el cumplimiento de sus objetivos, políticas y procedimientos.

### **1.3.2. Formulación del problema**

¿COMO DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL- NARIÑO?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar el Sistema de Control Interno en la empresa Coopsercum Ltda. En el municipio de Cumbal -Nariño.

---

<sup>2</sup>MANTILLA, Samuel Alberto. "Auditoría Financiera de PYMES". ECOE Ediciones Bogotá – Colombia 2008. Pág. 43

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- 1- Realizar un diagnóstico de los procesos en la empresa Coopsercum Ltda.
- 2- Analizar qué principio del informe COSO ERM 2017 de control interno se puede ajustar para la empresa Coopsercum Ltda.
- 3- Estructurar un modelo de sistema de control interno bajo informe COSO ERM 2017 en la empresa.

### **1.5. JUSTIFICACION**

El presente trabajo surge con el fin de estructurar un sistema que controle la información, sus operaciones financieras y contables de la Empresa COOPSERCUM LTDA, del municipio de Cumbal – Nariño, para lograr obtener un mejor avance en el desarrollo de sus operaciones, políticas, procedimientos contables y financieros, la propuesta de diseñar un sistema de control interno basado en modelo bajo el enfoque COSO ERM 2017 como un sistema intangible con estructura, elementos y funcionamiento propios entre los que destaca la identificación y evaluación de riesgos, para que logre la coexistencia en los sistemas de gestión de la Entidad.

Teniendo en cuenta sus componentes como lo es, gobierno y cultura, estrategia y objetivos, de desempeño, de revisión y monitoreo y de información, comunicación y reporte. Entendiendo que cada componente nos enfoca conocer más de la empresa como lo es el Componente Gobierno y cultura, en donde el Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. Por otro lado, la Cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad.<sup>3</sup>

El componente estrategia y objetivos, se enfoca en la gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de la planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.

---

<sup>3</sup> Enterprise Risk Management – Integrated Framework) emitido en el año 2004

Para el componente de desempeño, es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel del proceso financiero, con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.

En el componente de revisión y monitoreo, al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar.

El último Componente de información, comunicación y reporte, se realiza la gestión del riesgo empresarial, donde requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

Analizando lo anterior, nos podemos enfocar en lo que dice el señor Reyes Ponce “el Control como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea parcialmente, o con relación a la totalidad; con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. En pocas palabras todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado” (Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440)<sup>4</sup>.

Podemos decir que la implementación del sistema de control interno es una forma de mantener una empresa en orden y con un buen funcionamiento observando su proceso desde el inicio y como es su progreso con el pasar de los años obteniendo así una comparación que nos ayuda a saber si es posible mitigar riesgos que no ayudan en el progreso de la empresa.

Por otra parte, Para Henry Fayol, dentro del concepto de administración, lo define como “El acto administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este último significa que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las

---

<sup>4</sup> Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México.

órdenes dadas". Tiene la finalidad de señalar 14 las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (Chiavenato, 1996, p.77).<sup>5</sup>

De lo anterior se puede decir que el sistema de control interno bajo el enfoque COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño. Está estructurado a partir de cinco componentes y 20 principios, para que el usuario pueda tener un panorama desde la estrategia hasta la ejecución.

El documento COSO ERM 2017 ha revolucionado lo que es la situación de cómo era el antes y el después. Además queremos hablar sobre cómo ha variado la estructura y ha mejorado la flexibilidad, por lo que el principal objetivo es que se lleve a cabo, en la normativa interna e instrumentos de gestión, propicia no sólo ensamblaje de los componentes y factores de control interno en la gestión de la empresa, sino también la personalidad del control interno en la estructura y actividades de la Entidad, que posibilitará el aseguramiento de la información contable y financiera, contribuyendo a la responsabilidad social en la gestión de la Empresa COOPSERCUM LTDA, de igual manera tiene como objetivo lograr la razonabilidad de los Estados Financieros y alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos desarrollados en el área administrativa y contable para dar cumplimiento a la normatividad y leyes aplicables.

Actualmente existen varias anomalías en los procesos financieros y contables en la empresa COOPSERCUM LTDA, por lo tanto, nos permite el poder diseñar un modelo de control interno para estas áreas, con el fin de mitigar las debilidades que se presentan, evitando daños más grandes que no dejan alcanzar los objetivos planteados de la empresa. Así mismo, considerando que el control interno se constituye como una herramienta indispensable en el seguimiento de los procesos empresariales de la empresa COOPSERCUM LTDA, se menciona también que dicho sistema contribuirá también en el óptimo desarrollo de las prácticas de auditoría.

Teniendo en cuenta, que se ha realizado un análisis de cómo opera la empresa actualmente y cuáles son los puntos más débiles en torno al desarrollo de sus operaciones con el objetivo de tener la base para la implementación del control interno en el área contable y financiera, que comprenden el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros los cuales deben de diseñarse de tal manera que brinden una seguridad razonable de que las operaciones se realicen de acuerdo

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, 1996, p.77. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. City University of Los Ángeles.

con las autorizaciones de la administración, la preparación de estados financieros en base a las normas tributarias, societarias, NIIF vigentes.

Esperamos que los resultados por la realización de este trabajo, sean positivos para la empresa, ya que luego del análisis realizado a la misma, este le permitirá mejorar la confianza en sus operaciones. Basados en los problemas que ha tenido la empresa por la falta de documentación en los procesos, referenciado por la Administración sobre el desconocimiento de políticas, procedimientos, entre otros, se busca que el modelo de Control Interno a diseñar permita corregir las deficiencias operativas del área administrativa y contable.

La administración entiende la necesidad de documentar sus procesos y operaciones, por lo que ha permitido que se diseñe un sistema que les permita reestructurar las áreas antes mencionadas, para mitigar los problemas financieros que existen actualmente, por lo que se sugiere implementar políticas que permitan determinar las características de los procesos que se deben cumplir. El análisis realizado a la Empresa COOPSEERCUM LTDA, permitirá detectar las fallas que actualmente enfrenta la misma, lo cual ayuda a realizar recomendaciones pertinentes que permitan en gran medida disminuir los riesgos presentados en los procesos actuales en el área contable y financiera, y las posibles medidas que deben adoptar para corregir dichas anomalías.

En este sentido, la empresa quiere mejorar los procesos internos, razón por la cual, se nos está permitiendo realizar este trabajo, cuyo fin no es más que facilitar parte de estos procesos a través de la consolidación del sistema de control interno al interior del área contables y financiera que tiene la empresa. Finalmente, el desarrollo y puesta en marcha del sistema de control interno permitirá la confianza que espera desarrollar la empresa en sus operaciones internas y externas.

## **1.6. VIABILIDAD**

La propuesta de diseñar un sistema de control interno en la empresa COOPSEERCUM LTDA. En el municipio de Cumbal- Nariño, es viable ya que en primer lugar se cuenta con el consentimiento de la junta directiva de la empresa para poder acceder a toda la información que se necesite y el personal a cargo está dispuesto a colaborar con la investigación, ya que el diseño del control interno en esta empresa es un proceso que ayudara a prevenir los riesgos en el área contable y financiera de la empresa y de esta manera se puede apoyar la consecución de los objetivos institucionales, definiendo también el proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario, debido a las condiciones en que la empresa

se encuentra ya que no cuenta con ningún proceso para mitigar errores. De esta manera se podrá mejorar el desempeño de la actividad productiva de la empresa.

## **1.7. DELIMITACION**

Para la realización de la propuesta de un diseño del sistema de control interno en la empresa COOPSERCUM LTDA. Se cuenta con la total disposición de las personas encargadas de brindarnos la información necesaria para la realización de este trabajo, tanto por parte del gerente, como de los empleados, brindándonos el permiso necesario para ingresar a las instalaciones como también, brindarnos la información financiera necesaria, en el tiempo que se determine la estructuración de este sistema en la empresa.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. ANTECEDENTES

#### ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- **NOMBRE DEL TRABAJO:** Administración Moderna

**AUTOR:** Agustín Reyes Ponce

**AÑO:** 2004, p.440, Universidad Autónoma de Puebla México.

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:** Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos

**RESULTADOS Y CONCLUSIONES MAS IMPPORTANTES:** El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento.

**IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO:** mediante esta investigación podemos decir que el control interno debe ser diseñado desde la propia gestión, no por encima de las actividades, sino como parte del ciclo de gestión ya que, al diseñarlo desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la entidad.

- **NOMBRE DEL TRABAJO:** El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público.

**AUTOR:** Walter M. Mendoza-Zamora, Tania Y. García-Ponce, María I. Delgado-Chávez, Isabel M. Barreiro-Cedeño.

**AÑO:** 15 de septiembre de 2018.

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:** Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.

**RESULTADOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES:** El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta

- a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos;
- b) la utilización de los fondos públicos;
- c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento.
- d) la complejidad de su funcionamiento

**IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO:** tomando como referencia esta investigación que nos ayuda a entender que el control interno Mejora el desempeño de la ejecución de los recursos públicos, los mecanismos de control interno que implementen la Gestión administrativa reforzarán los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados, cuando se hable de procesos críticos de la entidad solo vincularán a las unidades que intervienen

## **ANTECEDENTES NACIONALES**

- **NOMBRE DEL TRABAJO:** El control interno basado en el modelo COSO  
**AUTOR:** Santa Cruz Marín, Marinelly  
**AÑO:** 1 28 de octubre de 2014

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:** lograr las metas empresariales, promover eficiencia operativa y la confiabilidad en la información financiera de las unidades económicas. Respecto al primer objetivo, Santillana (2001) cita que el control interno permite fomentar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad, con el fin de alcanzar los objetivos trazados

**RESULTADOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES:** El control interno constituye una parte fundamental en toda organización, ya que de este depende que todas las operaciones se realicen adecuadamente y que los riesgos exigentes puedan ser manejables.

**IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO:** de esta investigación podemos decir que el control interno basado en el modelo coso pretende que las entidades tengan una referencia conceptual común sobre el control interno para garantizar un buen gobierno corporativo. De esta manera, el modelo COSO fue creado con la finalidad de conceptualizar el control interno, principalmente para la emisión de información financiera.

- **NOMBRE DEL TRABAJO:** EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ESTADO COLOMBIANO COMO INSTANCIA INTEGRADORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL PARA MEJORAR LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA A 2030  
**AUTOR:** MARIANA SALNAVE SANIN JAMES LIZARAZO BARBOSA  
**AÑO:** Bogotá 2017

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:** Lograr que el Sistema de Control Interno en el Estado Colombiano se convierta en instancia integradora de los sistemas de gestión y control para fortalecer la ética y la transparencia en la gestión pública, a 2030. Al ser el Sistema de Control Interno responsabilidad de todos los servidores públicos en cabeza de los representantes legales de todas las entidades de la administración pública, se busca convertir este Sistema de Control (herramienta gerencial) en la estrategia más eficaz para la lucha contra la corrupción y el restablecimiento de la confianza en la administración pública.

**RESULTADOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPPORTANTES:** Es posible que con las herramientas adecuadas y los expertos construir e implementar el control interno en las empresas de Colombia puede ser difícil pero no darse por vencido frente a las circunstancias. En otras palabras, se puede ser optimista en frente a realidades que parece que no tienen una opción diferente a que se ha venido desarrollando durante mucho tiempo.

**IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO:** de esta investigación podemos decir que el control interno es importante y vital en las empresas de Colombia y para nuestra empresa se puede decir se debe empezar a identificar cual es la orientación que quiere darse en la empresa, y proyectar y empezar a identificar las tendencias y la problemática de tal manera que pueden anticiparse y crear su propio futuro en la empresa.

## **ANTECEDENTES REGIONALES**

- **NOMBRE DEL TRABAJO:** Educación contable de calidad para la transformación social  
**AUTOR:** Carlos Arbey Castillo Muñoz, Álvaro Camilo Muñoz Morales  
**AÑO:** 2020

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:** El principal objetivo de este artículo se centra en argumentar la realización de un análisis de macro contexto como herramienta indispensable para iniciar el proceso de diseño curricular de un programa académico de cualquier índole. Para lograr esta argumentación se tomó como base, un trabajo de investigación presentado a las facultades de Contaduría Pública y de Ciencias de la Educación de la Universidad Externado de Colombia, como requisito para optar por el título de Magíster en Educación. El trabajo consistió en definir los principales actores involucrados en el diseño curricular de un futuro programa de maestría a ser ofrecido por la facultad de Contaduría Pública, con el fin de indagar en sus necesidades y fomentar un espacio de diálogo, en donde sus convergencias y divergencias pudieran ser el primer insumo para una construcción curricular pertinente. Finalmente, se logró identificar las principales necesidades actuales que dichos actores manifiestan que deberían ser cubiertas con el programa de maestría que se desea ofrecer.

#### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES:**

De manera general, los resultados son las necesidades principales a ser atendidas, la habilidad de adaptación al cambio, el fortalecimiento de habilidades comunicativas, y la relación entre la ética y la gestión empresarial. Teniendo en cuenta el público al que iría dirigida la maestría, se consideró que un programa profesionalizante con un alto componente investigativo sería mejor recibido y, además, se identificó que las necesidades empresariales se enfocan en la eficiencia; las necesidades académicas en lo humano, y las profesionales se encuentran en un punto intermedio entre las dos anteriores.

**IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO:** De esta investigación podemos decir que para la empresa la educación contable es muy importante ya que ayuda a la relación de entre la ética y la gestión empresarial, enfocando a la honestidad, y responsabilidad.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2.1. Macro contexto**

El sector servicios históricamente, ha estado evolucionando lateralmente en el estudio de la economía, toda vez que era considerado como una actividad “no productiva” y de escasa relevancia en la economía de los países, sin embargo, el sector fue impulsado por las diversas necesidades del mercado que se iban generando y por el valioso valor agregado que muchas compañías empezaron a implementar. A partir de esto, el crecimiento en la participación del sector, en la economía de los países evoluciono y progreso rápidamente hasta convertirse hoy día en una actividad dominante de la actividad económica, donde el empleo, el valor añadido por el mismo, la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un vector para la innovación en otros sectores de la economía, lo posicionaron como una de las actividades de mayor prestigio en el orden académico de la economía y como un sector de talla mundial en muchos países (Valotto, 2011).

Según, la Organización Mundial de Comercio OMC, mediante el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), el sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial, cerca del 20% del comercio mundial y el 64% del PIB mundial.

Según Valotto (2007), en la actualidad al sector de servicios se le atribuye un papel destacado en la economía mundial por la expansión que han tenido los servicios en la estructura productiva de las economías avanzadas y en desarrollo. A partir de los años treinta, los servicios pasan realmente a ser objeto de consideración autónoma dentro del análisis económico, bajo la denominación genérica de "sector terciario". Asimismo, el papel de los servicios parece haber sido fundamental para explicar el éxito de algunos países en el proceso de incorporación de innovaciones, propias o adaptadas, a la producción de bienes y otros servicios.

Ramírez (2008), muestra un estudio realizado por la UNCTAC donde se refleja, la evolución que con el pasar del tiempo ha logrado el comercio de servicios a nivel mundial, haciendo una comparación de las exportaciones e importaciones mundiales del sector servicios. En la mayoría de los estudios del tema indican que el comercio mundial de bienes y servicios, lo sigue liderando los bienes, pero explica que los servicios están teniendo una participación muy significativa que muchos países sobre todo desarrollados han impulsado su economía por medio del sector servicios, el cual pronostica seguir teniendo un progreso y crecimiento continuo en la economía global. En el total del comercio mundial, los servicios representan alrededor del 19% del comercio total mundial contra un 81% del comercio de bienes.

La secretaria Distrital de Planeación, mediante la Dirección de Políticas Sectoriales (2009), indica que las exportaciones de servicios en el mundo crecen a pasos acelerados. En términos generales, Latinoamérica produce un 2,2% del flujo global de servicios internacionales, mientras Europa el 49%, América del Norte el 16% (Estados Unidos produce el 14,5% del total mundial), y Asia Pacífico, el 7% (China ya genera el 3,8% y la India el 2,7%). 7 plazas (2005), afirma que Estados Unidos, Reino unido, Alemania, Francia y Japón son los principales países exportadores e importadores de servicios en el mundo. En América Latina, México, Brasil y Chile son los más importantes en ambos rubros

Este objetivo está relacionado con los controles internos que adopta la entidad pública para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas. La eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos La economía se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible. Estos controles comprenden los procesos de planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas. Este control interno en el sector público debe permitir promover mejoras en las actividades que desarrollan las entidades públicas y proporcionar mayor satisfacción en el público, menos defectos y desperdicios, mayor productividad y menores costos en los servicios.

De acuerdo a la normativa, el Control Interno gubernamental en el Perú está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, y adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos.

El Control Interno. Modelo COSO ERM III Rafael González Martínez. El COSO ERM III en América latina es de gran importancia ya que, con este, varias empresas han enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la

consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables. El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control<sup>6</sup>.

En las organizaciones el control interno apoya la administración, la dirección, los accionistas y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo. Un sistema de control interno debe verse como un proceso integrado y dinámico y se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Permite aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.
- Presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- Establece los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan<sup>7</sup>.

El control interno, entendido como un sistema, hoy día es una necesidad sentida en el proceso de mejoramiento continuo de cualquier entidad. Contribuye a garantizar el cumplimiento de las actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objetivo social. Igualmente se constituye un elemento esencial en el proceso administrativo, articula todo el sistema para que se cumplan a satisfacción los objetivos del plan de gestión y se logre la visión trazada para un periodo determinado.

Es por esto por lo que el Control Interno en las Entidades del Estado se origina en la constitución de 1991 ante la asamblea Nacional constituyente se presentaron propuestas desde distintos grupos sociales, varias apuntaban a cambiar el sistema de control existente y adaptarlo a la nueva concepción de la Nación como dentro de un Estado Social de Derecho. Se crearon una serie de controles y sus respectivas instancias; el artículo 1° de la Constitución creo el más importante de los controles: el control social. Después de la constitución del 91 se expidieron leyes, decretos reglamentarios, resoluciones que impulsaron el control interno disciplinario, el

---

<sup>6</sup> MANTILLA, Samuel Alberto. "Auditoría Financiera de PYMES". ECOE Ediciones Bogotá – Colombia 2008. Pág. 43

<sup>7</sup> SANTILLANA, Gonzales Juan Ramon "Establecimiento de sistemas de control interno, la función de contraloría ". Editorial Thomson. Tercera edición, México 2003 Pag 98.

control fiscal, el control contable, el sistema nacional de evaluación de resultados de la gestión pública, y el control interno propiamente dicho.

El sistema de control interno requiere voluntad directiva, apoyo continuo, flexibilidad para los ajustes cuando sean necesarios, documentación y evaluación por parte de la oficina de control interno y autoevaluación por parte de los responsables. El más implicado es el comité de coordinación del sistema.

A nivel mundial existen varios modelos, de ellos se tomaron algunos conceptos para diseñar el MECI 1000:2005. Entre los más importantes podemos citar: Modelo norteamericano COSO: comité of sponsoring organizations of the treadway commission (1992): se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización.

Este modelo incluye la identificación de riesgos la identificación de riesgos interno y externo o los riesgos asociados al cambio, en la planificación es un elemento que es preciso desarrollar si se desea un control eficaz; la supervisión es un elemento importante.<sup>8</sup>

### **2.2.2 Micro contexto**

En Colombia, aún se encuentran deficiencias y barreras para el eficiente desarrollo del sector, pues aspectos como la reglamentación, infraestructura o simplemente la falta de empresas que reúnen las condiciones de talla mundial hacen que, en Colombia, el sector este atrasado o limitado del fenómeno de la globalización y de los lineamientos para ser competitivos y eficientes en el comercio de este.

Así mismo, Colombia representa solo el 0,1% de las exportaciones mundiales de servicios y el 0,2% de las importaciones mundiales de estos, donde no representamos nada a comparación de algunos países del mundo en los cuales su fuente de economía son los servicios. A continuación, en la figura 5 se observa como nuestra participación no refleja movimientos significativos en el comercio mundial, pero donde muy probablemente con el programa de “transformación productiva” lograremos el porcentaje de participación en el comercio de servicios mundial.

---

<sup>8</sup> “(Estupiñan Rodrigo, control Interno y fraudes, 2da edición, 2006).

La secretaria Distrital de Planeación, mediante la Dirección de Políticas Sectoriales (2009), realizó un estudio donde se indica que, en Colombia en el año 2009, las exportaciones de servicios produjeron 13.075 millones de dólares. Como reflejo de ese dinamismo las importaciones de servicios se elevaron entre nosotros en el año último a 13.820 millones de la moneda norteamericana lo que produjo un déficit de 744 millones de dólares. Estas exportaciones de servicios parecen estar mostrando un mayor dinamismo en los últimos años: las exportaciones de bienes crecieron en un lustro un 45%, mientras las de servicios lo hicieron un 68%. Autores como Ramírez (2008) y Plazas (2005), indican que la Balanza Comercial del sector servicios en Colombia la lideran primero los viajes y luego el transporte para las exportaciones y para las importaciones la lideran primero el transporte y segundo los viajes para el año 2007.

El Control Interno en Colombia se inicia desde un diagnóstico desde lo teórico, donde se efectuaron entrevistas y encuestas a entidades colombianas importantes del sector público y privado, en las categorías: el Modelo de Control Interno, el sistema de Administración de Riesgos, la cultura de Control Interno y corrupción, cuyos hallazgos validaron la realidad del país y se comparó con los países más transparentes. Como conclusiones se encontraron deficiencias, oportunidades, fortalezas y amenazas en los sistemas de Control Interno en Colombia, tanto en el sector público como el privado, aspectos culturales relacionados con los valores y necesidad de programas académicos a nivel de maestría<sup>9</sup>. Se quiere que la empresa COOPSERCUM LTDA. Sea una empresa transparente que esté libre de amenazas y deficiencias.

Del mismo modo el diseño del sistema del control interno para el área contable - financiera para la empresa limpiamax del municipio de Guaitarilla, departamento de Nariño 2015.

En este caso la empresa COOPSERCUM LTDA, tiene como objetivo fomentar la investigación analítica a través de la estructuración de un sistema de control interno que permitan mejorar la organización contable y financiera mediante la elaboración de matrices de planeación estratégica las cuales han sido adquiridas durante el proceso de formación académica y que serán indispensables para los nuevos campos de aplicación en el mundo laboral.<sup>10</sup> Esta investigación con la empresa "COOPSERCUM LTDA." tiene puntos semejantes ya que en la empresa también se requiere estructurar el sistema de control interno, para acabar con irregularidades, y que la empresa tenga un futuro favorable y próspero, sin amenazas.

---

<sup>9</sup> PERDOMO Moreno Abraham fundamento de Control Interno, Editorial Thomson, Novena Edición, México, 2003, Pag 236.

<sup>10</sup> Norma Internacional de Auditoria N° 6 evaluación del riesgo y control, párrafo 8, Sec 400

Por otra parte, la Evaluación del control interno basado en NIAS para el área administrativa y contable de la firma Moncayo Alvear en el municipio de pasto - Nariño para el año 2018.

Toda organización requiere de mecanismos de control que le permita evaluar la eficiencia de sus operaciones; una herramienta para ejercer el control es a través de auditorías internas, ya que esta ayuda a detectar en qué medida los controles internos son adecuados y eficaces. La falta de un control efectivo puede causar a la empresa futuras desviaciones en el manejo financiero, administrativo y contable. Igualmente, al no contar con una Visión a un tiempo determinado no muy lejano, puede causar consecuencias fatales como la misma desaparición de la empresa.<sup>11</sup> Coopsercum con esta empresa tiene una semejanza ya que las dos quieren implementar el control interno para evaluar la eficiencia, para que la empresa sea productiva, para que a futuro la empresa sea sostenible y firme.

El sector terciario representó el 69,5% del PIB con importancia de los servicios, en especial, de la dinámica del turismo. En 2020 por causa de la pandemia se vieron afectadas, el número de visitantes no residentes (1,38 millones) se redujo 69,4% frente a 2019.

El Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2017, de la misma manera que en sus versiones anteriores, evalúa la competitividad territorial a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia, y iii) sofisticación e innovación. El factor condiciones básicas comprende seis pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud, y sostenibilidad ambiental.

Por su parte, el factor eficiencia consta de dos pilares: educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados. A la vez, el factor sofisticación e innovación está compuesto por los pilares de sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial.

### **2.2.3. Reseña Histórica**

Según datos recolectados de los empleados antiguos de la empresa COOPSERCUM LTDA. Y colaboración de la Gerente se logró construir la reseña histórica de la empresa.

---

<sup>11</sup> SANTILLANA, Gonzales Juan Ramon “Establecimiento de sistemas de control interno, la función de contraloría “. Editorial Thomson. Tercera edición, México 2003 Pag 98.

La empresa COOPSERCUM LTDA. Ofrece el servicio de agua potable y saneamiento básico desde el año 2005, no ha cambiado de actividad en el transcurso de este tiempo, pero si ha implementado una dependencia que maneja la fabricación y distribución de abono orgánico.

Al inicio se formó por 10 empleados que tenían cámara de comercio registradas de diferentes asociaciones luego con el tiempo algunas personas renunciaron de manera voluntaria y solo quedaron 2 empleados antiguos los cuales decidieron mantener la asociación y buscaron a otras personas que pertenecieran a esta empresa hoy en día la empresa fusiona con 5 socios, la alcaldía municipal y secretario de gobierno que respalda la parte de los usuarios del municipio. La empresa desde entonces se mantiene activa mediante el financiamiento de la alcaldía y del recaudo mensual por el servicio de acueducto, alcantarillado y aseo del municipio de Cumbal.

Los estatutos y la constitución de la empresa están reglamentados bajo la constitución política de Colombia y registrada en la cámara de comercio de Ipiales, se registró por el decreto 1482 de 1989 bajo la ley 79 de 1998. Constitúyase la administración pública cooperativa de agua potable y saneamiento básico para el casco urbano del municipio de Cumbal entidad sin ánimo de lucro.

No existe ningún factor económico, ya que la empresa es única en el municipio de Cumbal. La perspectiva de la empresa es seguir brindando un excelente servicio y que los usuarios estén satisfechos para continuar con el funcionamiento de esta. Por el momento la empresa es líder en el buen funcionamiento del servicio potable a nivel regional, pero seguimos trabajando para poder conseguir otra planta de tratamiento potable.

La regulación de esta empresa es rigurosa, la vigilan entidades como la alcaldía, el consejo de administración, la procuraduría y la superintendencia de servicios públicos ya que la financiación corre por parte del gobierno y los usuarios del casco urbano del municipio de Cumbal.

La empresa por el momento no cuenta con control interno, y por tal razón no existe un proceso de control para el servicio que se brinda a los usuarios, por tal razón en la empresa ha sucedido varios inconvenientes en cuanto al manejo contable y financiero de la empresa por tal razón se ha determinado implementar el sistema de control interno por lo cual ayudara a evitar errores, fraudes y la ineficiencia en cuanto a la seguridad y la fidelidad de los registros contables y fiscales.

## **DATOS DE LA EMPRESA**

COOPSERCUM LTDA – 900.029.224-4

CALLE 10 N° 15 – 20 PARQUE BOLIVAR CUMBAL – NARIÑO, CEL3166256784

E-MAIL coopsercum@gmail.com

Es una entidad sin ánimo de lucro, será de responsabilidad limitada

La empresa es prestadora de servicio de acueducto, alcantarillado y aseo del municipio de Cumbál.

**MISION:** la empresa de servicios “COOPSERCUM LTDA.” Del municipio de Cumbál, a través de la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado, y aseo pretende brindar un servicio de calidad y continuidad en términos de gestión y desarrollo empresarial, todo ello encaminado a la implementación de actividades y proyectos acordes a las necesidades de la empresa, permitiendo ofrecer un excelente servicio a la comunidad, como fuente de bienestar social.

A demás le empresa está fundamentada en valores y principios de ética y transparencia que guían el funcionamiento y adecuado manejo de cada uno de los pilares que la conforman

**VISION:** Para el año 2025 la empresa “COOPSERCUM LTDA.” se ha proyectado consolidarse como una de las principales entidades en ser líder en la prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, en desarrollo de la imagen corporativa y como ejemplo regional dentro de los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, con calidad y responsabilidad destacándose por su rentabilidad, economía y control de recursos, creando sentido de pertenencia a nivel interno y externo.

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **2.3.1 Constitución política**

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991, Capítulo 5, de la función administrativa. ARTÍCULO 209.** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en

todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.<sup>12</sup>

- **ARTÍCULO 269:** Las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la Ley.”<sup>13</sup>

### 2.3.2 Leyes

- **LEY 1314 DE JULIO 13 DE 2009.** Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.<sup>14</sup>

**ARTÍCULO 5°. DE LAS NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE INFORMACIÓN.** Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior.

**Parágrafo 1°.** El Gobierno Nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías.

**Parágrafo 2°.** Los servicios de aseguramiento de la información financiera de que trata este artículo, sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991**

<sup>13</sup> CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA DE 1991

<sup>14</sup> <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

<sup>15</sup> <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>

De lo anterior se puede decir que el control interno a nivel constitucional, se expone como un elemento muy importante para llevarse a cabo en una empresa ya que se debe regir bajo las normas que lo constituyen desde la constitución política como máximo ente regulador para así evitar factores de riesgo y/o fraude que se pueden prevenir o evitar, llevando las informaciones tal y como lo dispone la norma.

- **LEY 142 DE 1994, SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.** Esta Ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía [fija] pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley, y a las actividades complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley.

• **ARTÍCULO 2. Intervención del estado en los servicios públicos.** El Estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334, 336, y 365, a 370 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

**ARTICULO 334.** <Artículo modificado por el artículo 10. Del Acto Legislativo 3 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:> La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso, el gasto público social será prioritario.

**ARTICULO 336.** Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley.

La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita.

La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental.

Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud.

Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación.

La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley.

El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley.

En cualquier caso, se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.

**ARTICULO 365.** Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que, en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

**ARTICULO 370.** Corresponde al presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el control, la inspección y vigilancia de las entidades que los presten.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0142\\_1994.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html)

- **LEY 87 NOVIEMBRE 29 DE 1993**, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”.

**ARTÍCULO 1º. Definición del control interno.** Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.<sup>17</sup>

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

**ARTÍCULO 6º. Responsabilidad del control interno.** El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.<sup>18</sup>

### 2.3.3 Decretos

- **DECRETO 0302 DE FEBRERO 20 DE 2015:** Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.<sup>19</sup>
- 

---

<sup>17</sup> <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

<sup>18</sup> <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

<sup>19</sup> <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60905>

**ARTÍCULO 1.** Expídase el Marco Técnico normativo de las Normas de Aseguramiento de la Información (NAI), que contiene: las Normas internacionales de Auditoría (NIA), las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC); las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR); las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés); las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría, conforme se dispone en el anexo que hace parte integral del presente decreto.

**ARTÍCULO 2.** El presente decreto será de aplicación obligatoria por los revisores fiscales que presten sus servicios a entidades del Grupo 1, y a las entidades del Grupo 2 que tengan más de 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) de activos o, más de 200 trabajadores, en los términos establecidos para tales efectos en los Decretos números 2784 de 2012 y 3022 de 2013 y normas posteriores que los modifiquen, adicionen o sustituyan, así como a los revisores fiscales que dictaminen estados financieros consolidados de estas entidades. Las entidades que no pertenezcan al Grupo 1 y que voluntariamente se acogieron a emplear al marco técnico normativo de dicho Grupo, les será aplicable lo dispuesto en el presente artículo.

Parágrafo. Los revisores fiscales que presten sus servicios a entidades no contempladas en este artículo, continuarán aplicando los procedimientos de auditoría previstos en el marco regulatorio vigente y sus modificaciones, y podrán aplicar voluntariamente las NAI descritas en los artículos 3° y 4° de este decreto.

**ARTÍCULO 4°.** El revisor fiscal aplicará las ISAE, anexas a este decreto, en desarrollo de las responsabilidades contenidas en el artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación del cumplimiento de las disposiciones estatutarias y de la asamblea o junta de socios y con la evaluación del control interno.

- **DECRETO NACIONAL 2623 DE 2009 DECRETA: Artículo 1°.-** Definición del control interno. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración

de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.<sup>20</sup>

- **DECRETO 430 DE 2016:** Señala que corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública la formulación, instrumentalización, difusión, asesoría y evaluación de la política de control interno con énfasis en su función preventiva, de gestión del riesgo y control y de apoyo al proceso de toma de decisiones
- **DECRETOS 648 DE 2017 Y 612 DE 2018:** Que modificaron el decreto 1083 del 2015, establece los roles que deben desarrollar en su labor las oficinas de control interno o quienes haga sus veces y señala las instancias del Sistema entre las cuales se encuentra el Consejo Asesor en materia de Control Interno, los Comités de Auditoría Sectoriales, Departamentales, Distritales y Municipales y los equipos transversales de control interno.
- **DECRETO 338 DEL 2019:** Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción. “ARTÍCULO 2.2.21.7.1. Creación de la Red Anticorrupción. Crease la Red Anticorrupción integrada por los jefes de Control Interno o quien haga sus veces para articular acciones oportunas y eficaces en la identificación de casos o riesgos de corrupción en instituciones públicas, para generar las alertas de carácter preventivo frente a las decisiones de la administración, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Dicho lo anterior se puede inferir que los decretos que regulan al control interno son un elemento importante para llevar a cabo la aplicación de las normas que se establecen como lo son los procedimientos de auditoría previstos por el marco regulatorio, para el desarrollo de las actividades del control interno en una empresa, de igual manera estos decretos ayudan a tener el conocimiento previo al que tenemos que regirnos como lo es el Marco Técnico normativo de las Normas de Aseguramiento de la Información (NAI), que contiene: las Normas internacionales

---

<sup>20</sup> ETUPIÑAN, Gaitán Rodrigo “control interno y fraudes con base en los ciclos transicionales, Bogotá-Colombia Ecoe Ediciones Cia 2da Edición Pag28.

<sup>8</sup><https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90730>

de Auditoría (NIA), las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC); las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR); las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés); las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría, estos entes reguladores que disponen los decretos son esenciales para un buen funcionamiento del control interno.

#### **2.3.4 Resoluciones**

**RESOLUCIÓN 357 DE 2008 (julio 23):** por la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación.

**ARTÍCULO 1°.** Adoptase el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación, con corte a 31 de diciembre de cada periodo contable, cuyo contenido se incorpora a la presente Resolución, para implementar y evaluar la efectividad de las acciones mínimas de control que deben realizar los responsables de la información financiera, económica, social y ambiental en los entes públicos, con el fin de garantizar razonablemente la producción de información contable confiable, relevante y comprensible.

**ARTÍCULO 2°.** El procedimiento para la implementación de controles al proceso contable público debe ser aplicado por los entes públicos incluidos en el ámbito de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública, de conformidad con lo dispuesto en la Resolución 354 de 2007 y en las demás normas que la modifiquen o la sustituyan.

**ARTÍCULO 3°.** Para efectos administrativos, los jefes de control interno, auditores o quienes hagan sus veces, de conformidad con lo establecido en la Ley 87 de 1993, tendrán la responsabilidad de evaluar la implementación y efectividad del control interno contable necesario para generar la información financiera, económica, social y ambiental de la entidad contable pública, con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, a que se refiere el marco conceptual del Plan General de Contabilidad Pública. El control interno contable debe implementarse y evaluarse en el marco del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, adoptado mediante el Decreto 1599 de 2005.

**ARTÍCULO 4°.** La fecha límite para reportar a la Contaduría General de la Nación el informe anual de evaluación del control interno contable, de que trata la Resolución 248 de 2007, o las posteriores que la modifiquen o sustituyan, es la establecida por el Gobierno Nacional para suministrar al Departamento Administrativo de la Función Pública el informe ejecutivo anual de control interno.

**ARTÍCULO 5°.** De conformidad con el inciso 2° del artículo 3° de la Resolución 248 de 2007, o las posteriores que la modifiquen o sustituyan, son responsables del informe anual de evaluación del control interno contable el representante legal y el jefe de la oficina de control interno o quien haga sus veces.<sup>21</sup>

Con lo anterior se puede decir que la resolución que abarca este tema, resalta el manejo que se debe dar la hora de implementar un sistema de control interno en cualquier empresa, de esta manera conocemos más el enfoque constitucional que tiene este tema tanto en el área contable como el área administrativa.

## **2.4 MARCO TEORICO**

### **2.4.1 Diagnostico**

El diagnóstico empresarial puede definirse como un proceso que permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

### **ELEMENTOS DE UN DIAGNOSTICO**

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas Principales:

#### **1. Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

---

<sup>21</sup> VELASQUEZ, Marcelo, (2005), Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la calidad, p -178, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

**2. Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

**3. Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

#### **TIPOS DE DIAGNOSTICO**

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

**Diagnóstico funcional:** El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

#### **Objetivos del diagnóstico funcional**

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

- **Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

### **Objetivos desde la perspectiva interpretivista**

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

### **2.4.2. Matriz de diagnostico**

**Matrices de Diagnóstico.** Las herramientas de tipo matricial permiten identificar variables tanto dentro, como fuera de la empresa, y mediante el cruce de las mismas identificar los factores internos y externos que afectan la organización.

### **MATRIZ EFI**

La matriz EFI es un instrumento extremadamente útil que permite entender la situación real de una empresa, ayudándote a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara.

Hacer una auditoría interna es fundamental para tener una visión general de la empresa. Esto es importantísimo antes de crear las planificaciones estratégicas necesarias para su crecimiento y su buen desarrollo dentro del mercado. Tú mismo puedes realizar las auditorías internas, ya que tienes una visión general y clara de su situación utilizando una matriz EFI.

### **¿Qué es la matriz EFI?**

La matriz EFI, conocida también como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Una herramienta que permite realizar una auditoría interna y

así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales.

Antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde. Para realizar una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz EFI siendo bastante detallistas y específicos.

Al realizar la matriz, ya estamos haciendo una reflexión y descubriendo más profundamente la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas.

### **¿Cuál es la importancia de la matriz EFI?**

Para decidir las estrategias a seguir, en marketing, en el área comercial o en cualquier otro sector de la empresa implican un conocimiento general de la situación actual.

Ya sea antes de ejecutar algún proyecto o para determinar cuál será la próxima estrategia para aumentar las ventas, es necesario conocer los puntos fuertes y débiles.

Es por este motivo que realizar una matriz de evaluación de factores internos es necesario antes de tomar una decisión importante para el negocio.

### **Pasos para realizar una matriz EFI**

Realizar una matriz EFI puede parecer confuso y complicado cuando no se tiene conocimiento del procedimiento. Sin embargo, siguiendo paso a paso estas instrucciones podrás crearla sin mayores dificultades. Eso sí, debes ser bastante analítico, detallista y conocer profundamente el sector que deseas analizar.

### **PARA CREAR UNA MATRIZ MEFI**

#### **1. Crear un cuadro y llenarlo**

En primer lugar, debes hacer un cuadro con cuatro columnas. La primera será para que coloques la lista de las fortalezas y debilidades del sector que quieres analizar o de toda la empresa en el caso que busques un análisis general.

Debes ser bastante específico. Dedícale un tiempo razonable a tu lista, colocando en ella los factores que has identificado.

Mientras más elementos tengan tu lista mejor. Así podrás tener una mejor visión general. Empieza por las fortalezas y después pasa a las debilidades. Una vez que tengas como mínimo unos 10 elementos en tu lista puedes pasar a la siguiente etapa.

## **2. Establece índices de valor**

Ahora que tienes una lista con las fuerzas y debilidades del negocio, llegó el momento que le atribuyas una nota a cada uno de sus elementos. Para eso utilizarás la segunda columna.

Le pondrás una nota que varíe entre 0,00 y 1,00 a cada uno de los factores de tu lista. Donde 0 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy importante para el éxito de la marca. Al sumar las notas de todos los elementos de tu lista el valor total debe ser 1,00. Por tanto, ten cuidado al dar los valores a cada uno de los factores de tu lista para que el total no pase este valor.

Por ejemplo, si tienes 8 fortalezas en tu lista y 9 debilidades, le pondrás una nota a cada elemento de acuerdo con su relevancia en el resultado final, independientemente si es algo positivo o negativo. La suma de la nota de los 17 factores debe dar 1,00.

## **3. Clasifica los factores**

Una vez que completaste la segunda columna llegó el momento de pasar a la tercera. En ella colocarás un valor entre 1 y 4 con las siguientes atribuciones:

1. Debilidad Mayor.
2. Debilidad Menor.

3. Fortaleza Menor.
4. Fortaleza Mayor.

Una vez que cada factor de la lista tiene su valor atribuido puedes pasar a la última columna.

#### **4. Cruza los datos añadidos**

En este paso llegó el momento de multiplicar la segunda con la tercera columna de cada uno de los elementos de tu lista, creando la cuarta columna.

Por ejemplo, si en una debilidad colocaste una nota de 0.05 en la segunda columna porque no tenía mucha importancia.

Y en la tercera columna le diste una nota 2 por ser una debilidad menor, al multiplicar las dos columnas la calificación ponderada es 0,10. Este valor deberás colocarlo en la cuarta columna. Deberás hacer esto para todos los factores.

#### **5. Suma los factores para llegar a una conclusión**

Una vez calculada la calificación ponderada de todos los factores llegó el momento de realizar el último paso. Sumar las calificaciones ponderadas de todos los elementos de tu lista.

El valor de esta suma dará entre 1,00 y 4,00, siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5.

Si tu resultado es menor a esta media quiere decir que tú marca o el sector auditado es débil. En el caso que el resultado sea mayor que 2,5 quiere decir que es fuerte. A pesar de que el resultado final te da una visión bastante clara de la situación de la marca, todo el proceso debe ser analizado.

Las informaciones obtenidas para la creación de la matriz te permiten tener un contacto real con informaciones que muchas veces pueden pasar desapercibidas.

La matriz EFI te permite hacer un análisis en pocos pasos y de forma sencilla. Durante su creación te posibilita hacer una reflexión de la situación de tu marca, ya sea en su totalidad o en un área específica.

La Matriz EFI es una forma práctica y sencilla de entender mejor a tu empresa.

## **MATRIZ EFE**

### **Qué es la matriz EFE**

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva.

Al dar el primer paso dentro de la matriz MEFE, es necesario ampliar nuestra visión de estrategia y aumentar nuestra sensibilidad e intuición sobre el entorno externo, ya que dependiendo de la percepción que posee cada integrante del equipo de trabajo, se puede aprovechar o desaprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que los elementos evaluados son subjetivos, muy similar al de la MEFI o Matriz EFI), por lo tanto se debe considerar utilizar otras herramientas de análisis como la Matriz DAFO O FODA o las 5 fuerzas de Porter.

### **Recursos básicos para realizar este análisis**

Todo el equipo de trabajo debe participar en el proceso, ya que cada persona al tener una percepción diferente del entorno externo, puede ampliar e identificar las oportunidades y amenazas

Realizar alianzas con marcas que realizan estudios de campo, para agilizar el proceso y así disminuir la inversión, recuerda que un estudio de campo realizado de manera independiente puede ser costoso y en ocasiones tomar más tiempo de lo planificado.

Destacar y documentar las informaciones vitales, para crear una base o un punto de partida para la realización del análisis.

A la hora de recolectar datos del entorno externo, es necesario tener información del pasado, presente y del futuro.

- **PARA CREAR UNA MATRIZ EFE**

- En este paso se debe seleccionar entre 10 a 20 factores, donde se debe incluir las oportunidades y amenazas, que influye a la marca y al sector que se dedica, esta es una de las diferencias principales entre la matriz EFI y EFE, ya que la matriz EFE debe evaluar todo el entorno, incluyendo a los competidores o vecinos que están ubicados en el mismo sector.
- Se recomienda redactar las oportunidades y después las amenazas, ya que se puede enfocar en buscar los factores que puedes explotar, sin embargo, mi recomendación es que en una hoja o documento por aparte redacte los detalles que van surgiendo, sin importar si son oportunidades o amenazas.
- Un aspecto obligatorio es que cada factor debe ser lo más específico posible, y si posee reportes con cifras que respalden, sería excelente que lo incorporaras en el análisis.<sup>22</sup>

### **2.4.3 Definición del control interno**

Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble que es una de las principales medidas de control. Pero fue probablemente hasta fines del siglo XIX y principios del XX, cuando los hombres de negocios se preocuparon por tomar medidas y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Las empresas han enfrentado riesgos desde que comenzó el comercio con el avance del desplazamiento generado por la primitiva tecnología marítima, en la actualidad el control interno de los negocios ha tenido mayor auge debido a la nueva tecnología que ha permitido desarrollar de manera acelerada todos los procedimientos, con la finalidad de obtener mayor dominio en las operaciones de los negocios.

---

<sup>22</sup> Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y control interno, párrafo 8, sec 400

Los fraudes corporativos, los desastres naturales y muchos otros factores externos plantearon amenazas a los negocios iniciales y continúan presentando riesgos en la vigencia de este siglo, sin embargo, los riesgos para las organizaciones empresariales se volvieron más sofisticados y los resultados potencialmente más terribles, por lo que el sistema de control interno ha ido evolucionando en su sentido instrumental y operativo organizacional. El control interno es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón empleado.

En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:

(LUNA, 2011): El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planteamiento, ejecución y monitoreo, y representan una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. (p,49)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así: El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. [IMCP, 1982]

Según la Superintendencia Financiera de Colombia, Se entiende por SCI el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva u órgano equivalente, la alta dirección y demás funcionarios de una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades sometidas a inspección y vigilancia. Para el efecto, se entiende por eficacia la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos; y por eficiencia la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior de las organizaciones.
- Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la Información generada por la organización.
- Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la organización.

En la medida en que se logren los objetivos antes mencionados, el SCI brinda mayor seguridad a los diferentes grupos de interés que interactúan con la entidad.

En este sentido, el control interno se define: como el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración (MANTILLA S. A., 2008)

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencial. (ESTUPIÑAN, 2015).

Se puede discernir que el Sistema de Control Interno (SCI) es un proceso, ejecutado desde la alta dirección y por el resto del personal, el cual, está integrado por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos encargados de verificar y evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la organización diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Dispongan de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La gestión de riesgos empresariales como la conocemos comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los profesionales identificaron ciertos riesgos, como 41 desastres naturales, que las compañías de seguros abordarían y cubrirían.

En 1963, Robert I. Mehr y Bob Hedges, escribieron Risk Management in the Business Enterprise. Este libro articuló la idea de que las empresas no solo deben asegurar los riesgos que enfrentan, sino también identificarlos y administrarlos en toda la empresa, con visibilidad desde la Gerencia hacia abajo.

Dickinson escribe que la década de 1970 vio un aumento de los riesgos financieros (como resultado de la creciente popularidad de los derivados y los fondos de cobertura), y las principales compañías se dieron cuenta de que debían gestionar tanto los riesgos del seguro como los riesgos financieros. Además, a medida que las industrias evolucionaron y se crearon industrias completamente nuevas, los líderes empresariales comenzaron a enfrentar problemas normativos y de cumplimiento, que planteaban riesgos generales y específicos de la industria. (smartsheet.com, 2018).

Todo lo anterior, desembocó en lo que se conoce hoy como, el Manual de Control Interno COSO; su marco conceptual fue publicado en 1992, por una organización que lleva la misma sigla. COSO es un comité de cinco organizaciones patrocinadoras, incluyendo la AICPA de Estados Unidos, que provee liderazgo y orientación sobre de la Administración de Riesgos Empresariales (ERM), control interno y disuasión de fraude. COSO fue actualizado anteriormente en el año 2004, con la intención de brindar a las empresas un sistema centrado en la Auditoría Interna, que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos de la actividad empresarial. Sin embargo, la evolución de las empresas y de las organizaciones que van en pro de los cambios tecnológicos y de los cambios económicos, han visualizado el riesgo y la gestión empresarial, así como las necesidades de las empresas en un contexto moderno y cambiante.

De tal manera, la administración del riesgo es un elemento clave en la supervivencia de las empresas en el contexto empresarial moderno. Lo anterior, se fundamenta en que la versión del año 2017 se hace necesaria teniendo en cuenta que los riesgos en el mundo empresarial han cambiado, se han modernizado y han nacido otros. Por lo tanto, los métodos tradicionales ya son declarados como obsoletos o demandan una actualización para poder abarcar los nuevos riesgos empresariales.

Es necesario entonces considerar todos los cambios que COSO ha propuesto para esta nueva entrega del marco ERM. Así, el primer cambio es respecto a su enfoque, de esta manera, no solo se trata de un Marco de Gestión del Riesgo Empresarial sino de una alineación de la estrategia y el rendimiento empresarial para permitir el crecimiento y desarrollo de la empresa. Teniendo en cuenta esta primera aproximación al enfoque de gestión de riesgos empresariales, COSO hace una aproximación más precisa a los nuevos objetivos de este marco ERM actualizado. La mayor parte de las compañías americanas cotizadas en Estados Unidos, utilizan el manual como marco para las revisiones anuales de sus procedimientos de control, procedimientos que impone la Ley Sarbanes-Oxley. Las definiciones de Integrated Framework se han convertido en un estándar a nivel mundial. (BARQUERO, 2013)

Se busca que el control interno proporcione a las empresas cierto grado de seguridad mediante la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las operaciones e implica una relación estrecha con directivos de la organización. Por otra parte, como se cita en (Revista Universidad Pontificia Bolivariana, 2015), (Ladino, 2011) y El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (1992) evidencian, los pasos bajo los cuales se va a realizar el diseño de control interno en la compañía; de los tres componentes seleccionados (ambiente de control, valoración de riesgos y actividades de control) Coopers & Lybrand (2007) define el primero como: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura”.

En cuanto al Riesgo en el Control Interno como segundo componente (GAITAN R. E., 2001), establece que la evaluación del mismo es, “la identificación y análisis que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. Manifiesta que en la dinámica actual de los negocios se debe prestar especial atención a los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas

de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el personal nuevo, el rápido crecimiento”<sup>23</sup>

## **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Hay una relación directa entre los objetivos de la entidad y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de tales objetivos, una vez que se establecen los objetivos es posible identificar y valorar los eventos (riesgos) potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información la administración puede desarrollar respuestas apropiadas las cuales incluirán el diseño del control interno. A continuación, se menciona los siguientes objetivos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdida por negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.<sup>24</sup>

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Toda organización debe llevar un constante control interno de las operaciones, procedimientos o actividades y demás operaciones que realiza, con la finalidad de poder observar y seguir con detalle el ciclo de desarrollo de las actividades o procedimientos permitiendo detectar errores, corregirlos y evitar que ocurran nuevamente. Esto permite a la entidad y a cada departamento desempeñar sus actividades de manera más óptima y segura contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas.<sup>25</sup>

## **ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

---

<sup>23</sup> ALVAREZ, M., & ORTIZ, R. (2010). <http://dspace.ucuenca.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec>:

<sup>24</sup> ACHIG, Lucas 2003, Guía para la elaboración de diseño d tesis, publicación de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Ecuador.

<sup>25</sup> MALDONADO E., Milton K, Control Interno.

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno de control interno fluye por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Es por esta razón que afirmamos que una estructura sólida del Control Interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de la Empresa Coopsercum Ltda.<sup>26</sup>

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO**

### **VENTAJAS**

- Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.
- Previene pérdida de sus recursos.
- Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.

### **DESVENTAJAS**

Muchas personas tienen una expectativa amplia y poco realista sobre el control interno, ellos esperan lo absoluto creyendo que:

- El control interno puede garantizar el buen éxito de la entidad, que es de seguro el logro de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos asegurar la supervivencia.
- El control interno puede garantizar la confiabilidad de los informes o financieros y el cumplimiento de las regulaciones legales.

## **RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

La responsabilidad más directa corresponde a la dirección que se le asigna a los departamentos de gestión y control interno pero casi todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales

---

<sup>26</sup> MALDONADO E., Milton K, Control Interno.

adecuados, los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados. No se debe olvidar del papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna, que cubre los 3 tipos de objetivo (operativos, formación financiera y cumplimiento).

En organizaciones complejas se corre el riesgo de identificar el control interno con las funciones de auditoría interna en vez de considerarlo responsabilidad de toda la organización, la garantía de independencia más importante que se puede dar al departamento de auditoría es situarla bajo el control del propio Consejo de Administración y concederle acceso al Consejo o Comité de Auditoría, con los terceros que colaboran en el control interno (auditores externos, reguladores, etc.). Los auditores externos informan los estados financieros, representan adecuadamente la situación financiera patrimonial, los resultados del período y los motivos de fondos, los reguladores emiten normativas, inspeccionan y controlan la información, mientras que los clientes y proveedores como otros terceros aportan informaciones útiles.<sup>27</sup>

## **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno es un proceso evaluado en cualquier punto de su desarrollo integrado por un conjunto de acciones estructuradas, coordinadas y un medio para lograr un fin. Lo llevan a cabo los empleados, trabajadores y directivos que actúan en todos los niveles y en los diferentes departamentos, las personas deben actuar en todos los niveles, no se trata solamente de contar con manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan, es decir:

- Debe haber organización de manera que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativa a las actividades de la empresa.

---

<sup>27</sup> BACON, C. (1996.). Manual de Auditoría Interna. En C. BACON, Manual de Auditoría Interna (2da. Edición. ed., pág. Pág. 5). México D.F : UTEHA

- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) personas para evitar fraude.

## **CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

De acuerdo a las definiciones anteriormente presentadas sobre control interno se puede observar que abarca algo más que sólo las funciones del departamento financiero y de contabilidad como se observa en la siguiente clasificación:

### **POR LA FUNCIÓN**

#### **Administrativo**

Lo conforma el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión para poder autorizar las actividades comerciales de la dirección quien debe alcanzar los objetivos establecidos, lo cual es el principio para establecer un control contable. El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS,1]

#### **FINANCIERO O CONTABLE**

Consiste el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y en consecuencia, está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que:

- a.** Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
- b.** Las transacciones se registran, según sea necesario:

**1.** Para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas o cualesquiera otros criterios aplicables a tales estados;

**2.** Para mantener el control sobre los activos.

**c.** El acceso de los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.

**d.** El activo contabilizado se compara con el existente a intervalos de tiempo razonables y adoptan medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 así:

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

**a)** Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

**b)** Se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.

**c)** el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]<sup>28</sup>

## **POR LA ACCIÓN**

### **Previo**

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme para tutelar su corrección y pertinencia. Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

### **Concurrente**

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones y desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

### **Posterior**

Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúan después de que estas se han producido, con el objeto de verificarles, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones del control posterior en medianas y grandes organizaciones son ejercidas, por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes, o en forma combinada. (ARCENTALES, 1984).

## **POR LA UBIACIÓN**

### **Control Interno**

---

<sup>28</sup> BACON, C. (1996.). Manual de Auditoria Interna. En C. BACON, Manual de Auditoria Interna (2da. Edición. ed., pág. Pág. 5). México D.F : UTEHA

Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precesión de la empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o institucionesll. (VELETANGA & PAUTE, 2011)

### **Control Externo Privado**

Examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una empresa o de sus accionistas, socios o acreedores, generalmente, esta función es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios, síndicos, etc., para el control posterior del área financiera o parte de ella.

### **Control Externo Público**

Examen o vigilancia a cargo de organismos del Estado, cuyas facultades y ámbito de acción son determinados en la Constitución Política y en Leyes Orgánicas o especiales, los organismos públicos más representativos son: La Contraloría General de la Republica o, en otros países o empresas, la DIAN, la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Sociedades.

#### **2.4.4 Métodos de evaluación del control interno**

La evaluación del control interno puede ser efectuada por un auditor como parte de su examen, en este caso se lo realizará con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría; sin embargo, el control interno también puede y debe ser realizado por la propia entidad con el concurso de todos los servidores, no siendo necesaria la creación de departamentos o unidades para ello. Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una organización son:

**a) Método Descriptivo o de Memorándum:** Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Consiste en la descripción de las actividades y

procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos; la descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practica en forma aislada o con subjetividad. Se detalla ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

### **Ventajas**

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador a realizar un esfuerzo mental que acostumbra el análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

### **Desventajas**

- No se tiene un índice de eficiencia.
- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

### **b) Método Grafico o Flujogramas**

El método de flujogramas es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos, si el auditor diseña un flujograma del sistema debe ser preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. Debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

### **Ventajas**

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.

- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

### **Desventajas**

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizando a este sistema o no cubre las necesidades del contador público.
- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existen una idea completa del porqué de estas respuestas.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones, por lo que se debe elaborar de nuevo Los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo están más o menos normalizados o estandarizados

### **c) Método de Cuestionario**

Son documentos orientados a obtener información a través de preguntas enfocadas hacia el tema de investigación, a las personas relacionadas directamente con la empresa, de igual manera consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Radica en la evaluación con base en preguntas las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable se asienta en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

## Utilización de cuestionarios

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno, este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

## Ventajas

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuyen a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.
- Posibilita abarcar la totalidad de un ciclo de transacciones de una sola vez.
- Permite controlar el proceso de obtención de información.

## Desventajas

- El estudio del cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.
- En el caso de utilizar preguntas cerradas, delimitan la información que se pretende obtener.
- Cuando son aplicados a una muestra representativa, demanda tiempo y recursos.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> BARQUERO, M. (2013). MANUAL PRACTICO DE CONTROL INTERNO - Teoría y Aplicación Práctica. En M. BARQUERO, MANUAL PRACTICO DE CONTROL INTERNO - Teoría y Aplicación Práctica. (pág. S.P). Barcelona, ESPAÑA: PROFIT. Recuperado el 17 de 12 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+>

## 2.4.5 Riesgos de control

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El “Riesgo” es un concepto que bien podríamos llamar vital por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo.

### Origen de los riesgos

Las empresas han enfrentado riesgos desde que comenzó el comercio. El robo, los desastres naturales y muchos otros factores externos plantearon amenazas a los negocios iniciales y continúan presentando riesgos en la actualidad. En el siglo XX, sin embargo, los riesgos para las organizaciones empresariales se volvieron más sofisticados y los resultados potencialmente más terribles. Según Gerry Dickinson en su serie en Financial Times y en su libro Enterprise Risk Management: The Way Ahead para DRDC Dentro de DND Enterprise, la gestión de riesgos empresariales como la conocemos comenzó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los profesionales identificaron ciertos riesgos, como desastres naturales, que las compañías de seguros abordarían y cubrirían.

En 1963, Robert I. Mehr y Bob Hedges escribieron Risk Management in the Business Enterprise. Este libro articuló la idea de que las empresas no solo deben asegurar los riesgos que enfrentan, sino también identificarlos y administrarlos en toda la empresa, con visibilidad desde la C-suite hacia abajo. (smartsheet.com, 2018) Pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por una inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal por la mala calidad de los productos por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa o interna o por autocontroles no aplicados, etc. Se pueden clasificar los diferentes riesgos de gestión en:

- Riesgos Estratégicos y del Negocio.

---

interno&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiLgvTqxN3YAhUBt1MKHQfxAiQ4ChDoAQglMAA#v=onepage&q= control%20interno&f=false

- Riesgos Financieros.
- Riesgos generales o de Apoyo.

## **Categorías de los Riesgos**

Dentro del estudio trabajaremos para detectar las diferentes categorías de los riesgos de auditoría que se puedan presentar dentro del marco de la evaluación como son:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

### **Riesgo Inherente**

El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

### **Riesgo de Control**

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

### **Riesgo de Detección**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Una vez que hayamos detectado el riesgo existente procederemos a la Evaluación del Riesgo de auditoría, que es un “proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo procedente en cada caso.”

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor, además es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener, por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

## **Calificación de la Confianza y Riesgo**

Se explica la combinación de los posibles elementos que brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

- Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo, donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.
- Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo, pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja-improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.
- Un componente claramente significativo, donde existan varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.
- Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

### **2.4.6 Control interno según modelo coso**

#### **ANTECEDENTES**

El denominado “Informe Coso” sobre control interno publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treedway (COSO por sus siglas en inglés). Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)

- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

“La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados”. (Ladino, 2011).

Sin embargo, La dimensión que han alcanzado los escándalos recientes de corrupción privada y pública en el mundo no tienen precedentes y han expuesto una realidad subyacente dentro de los grandes emporios empresariales en los distintos continentes; la debilidad de los sistemas de control interno y detección temprana del fraude que facilitan la ocurrencia de este tipo de hechos muchas veces ajenos al conocimiento de los diferentes Stakeholders de la organización. Por ello, la organización COSO ha desarrollado un nuevo Marco para la Administración de Riesgos Empresariales – Integrando la Estrategia y el Desempeño (ERM – 2017) es una actualización del marco anterior (ERM – 2004), la cual surge debido a la necesidad de abordar con innovación la forma actual de hacer negocios.

Este marco es uno de los más reconocidos y aplicados a nivel mundial al delinear acciones de cómo los ejecutivos de las empresas pueden enfrentar los retos de los negocios en siglo XXI mientras navegan los mercados que evolucionan constantemente, las veloces innovaciones y el intensificado enfoque regulatorio. La actualización del ERM ha sido relevante debido a que el cambiante entorno ha derivado en nuevos y aún más complejos riesgos. Este reajuste se centra en reforzar la resiliencia al riesgo, abarca la estrategia en la gestión de riesgos, impulsar y medir el desempeño, así como promover la cultura de riesgo y control. Entre los principales cambios del Marco está la alineación de los riesgos, la estrategia y el desempeño en las empresas. Con esta modificación de enfoque, el nuevo Marco pretende destacar la importancia de la relación entre el riesgo y la estrategia, también la relación entre el riesgo y el desempeño, así como la relación entre todo el programa de Administración de Riesgos y el control interno.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Se maximiza el valor cuando la

dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos efectivos y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad. La administración de riesgos corporativos incluye: (Everson, Chesley, & Martens, 2017)

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia - En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de alternativas estratégicas, estableciendo los objetivos relacionados y desarrollando mecanismos para administrar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos - La administración de riesgos corporativos proporciona el rigor para identificar y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas - Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad - Cada entidad se enfrenta a miles de riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la administración de riesgos corporativos facilita una respuesta efectiva para los impactos interrelacionados, y una respuesta integrada para múltiples riesgos.
- Aprovechar las oportunidades - Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Mejorar la utilización de capital - La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar efectivamente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

En virtud de lo anterior, el aprovechamiento de los riesgos solo se puede lograr bajo un direccionamiento adecuado. Es decir, que los riesgos sean vistos como oportunidades que nazcan de la falta de temor por enfrentarse a ellos. Los administradores deben capacitar a sus funcionarios para que sepan detectar las oportunidades que representen un gran valor de crecimiento para la empresa. Por lo tanto, el enfoque de control interno llevado en el marco ERM del año 2017, tiene

mucho que ver con el manejo de riesgos, igual que en la nueva versión. Sin embargo, se trata de contextos diferentes, que mantienen actualizados a los administradores con los riesgos modernos. Ante la actualización del Marco de Administración de Riesgos se entiende que existen nuevos desafíos los cuales se deben de atender de forma diferente. Los riesgos más críticos a los que se enfrentan las empresas, de cualquier sector o industria, son los siguientes:

1. Ciberseguridad
2. Falta de talento especializado
3. Sustentabilidad del negocio

Para lograr el éxito al usar herramientas como las planteadas por el Informe COSO ERM la gerencia debe usar herramientas estratégicas para crear y mantener valor en sus empresas dentro de las cuales podemos mencionar:

I. Promover la adopción de las buenas prácticas y herramientas que el nuevo Marco establece.

II. Contar con conocimiento técnico. Es muy importante, pero debe aplicarse de forma práctica e integral para cada negocio.

III. Promover una cultura de riesgo y control en las organizaciones, facilitando la comunicación entre las líneas de defensa, la alta gerencia y los órganos de gobierno de las empresas.

IV. Establecer la Política de Administración de Riesgos, centrándose en los riesgos más críticos de la compañía que le impidan cumplir sus objetivos estratégicos y definir las acciones para mitigarlos.

V. Tener una visión holística del enfoque de Administración de Riesgos, lo cual permite compilar el portafolio de riesgos, generar criterios para su evaluación y priorización, y coordinar las respuestas de forma transversal en la empresa

VI. Promover el establecimiento de medidas de control para mitigar los riesgos definiendo indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos y responder de forma más ágil a los riesgos.

VII. Fortalecer los órganos de gobierno de las empresas en las decisiones estratégicas que generen valor, equilibrando el riesgo y el desempeño de la organización.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> DELOITTE. (2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. DELOITTE, 30.

## **DEFINICIÓN**

El control interno es un proceso:

- Diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal;
- Que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. II (MANTILLA S. A., 2008. )
- Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en generalIII (BACON, 1996.)

## **IMPORTANCIA**

El Control Interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, definido también como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan. Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa, el marco integrado de Control Interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito. El control interno es de gran importancia pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

### **Análisis de las personas que lo llevan a cabo**

---

Para llevar a cabo el control interno no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos, son las personas en cada nivel de organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento, lo realizan los miembros de una organización mediante sus actuaciones concretas y son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

El control puede aportar un grado razonable de seguridad no la seguridad total a la dirección de una empresa por lo que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas.

### **Características**

1. Es efectuado por personas, no es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
2. Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que hace y dice, la gente diseña los objetivos de la Entidad y establece los mecanismos de control.
3. Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
4. La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
5. Los directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
6. Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.
7. No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.

El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos (ESLAVA, 2013)

### **EFFECTIVIDAD**

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad en forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes, cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable puede ser efectivo.

“El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o la junta directiva y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:” (SANTILLANA, 2003)

- Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el mismo es un proceso su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados, constituyen criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel en entidades diferentes, puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente.

Adicionalmente los controles pueden diferir en el grado en que previenen un riesgo en particular, sin embargo, en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

#### **2.4.7 Componentes del control interno según modelo coso erm 2017**

La administración de riesgos corporativos según modelo COSO ERM 2017 consta de 5 componentes interrelacionados divididos en 20 principios, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son:

**1. Gobierno y Cultura,** El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos
2. Establece estructuras operativas
3. Define la cultura deseada
4. Demuestra compromiso con los valores éticos
5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.

**2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos,** Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

6. Analiza el contexto empresarial
7. Define el apetito al riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas
9. Formula los objetivos empresariales

**3. Desempeño,** Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.

10. Identifica riesgos
11. Evalúa la severidad de los riesgos
12. Prioriza los riesgos
13. Implementas las respuestas al riesgo
14. Desarrollar un portafolio de riesgos

**4. Revisión y Evaluación.** Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan.

15. Evalúa los cambios sustanciales
16. Revisa los riesgos y el desempeño
17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales

**5. Información, Comunicación y Reporte.** La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

18. Aprovecha la información y la tecnología
19. Comunica los riesgos de información
20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Los principios mencionados son manejables en tamaño y describen prácticas que pueden aplicarse de diferentes maneras para diferentes organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar a la alta gerencia y directores una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por administrar los riesgos asociados con su estrategia y sus objetivos corporativos. La gestión de riesgos ya no es más un proceso aislado, sino que se interrelaciona con el modelo de negocio de la empresa. COSO ERM está centrado en el futuro y analiza varias tendencias que probablemente las entidades enfrentarán y que tendrán un efecto en la gestión del riesgo empresarial, tales como:

- Tratamiento de la proliferación de datos.
- Aprovechamiento de la inteligencia artificial y la automatización.
- Administración del costo de la gestión de riesgos.
- Fortalecimiento a las organizaciones con riesgos mejor administrados.
- Estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende

que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejor los intereses de la empresa.<sup>31</sup>

## **AMBIENTE DE CONTROL**

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que conforman el funcionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno es la base de todo sistema de control interno, es decir determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. Tiene gran influencia en la forma en que son desarrollados los procesos, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de supervisión. Dentro de la empresa el ambiente de control es fundamental para el armonioso, eficiente y efectivo desarrollo de cada proceso correspondiente a los diferentes tipos de productos que ofrecen.

### **Factores del Ambiente de Control**

El Marco ERM está organizado en ocho componentes fáciles que se acomodan a las estructuras operativas y que permiten abordar nuevas estrategias y tomar mejores decisiones relacionadas a la gestión del riesgo. COSO ERM 2017 establece que la nueva estructura, a diferencia de la versión pasada (2004), presenta las siguientes fortalezas:

- I. Proporciona una comprensión más amplia y clara de lo que significa la gestión del riesgo y su papel clave en la implementación de estrategias.
- II. Permite establecer objetivos de rendimiento basados en la alineación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial para el beneficio de la empresa.
- III. Entrega pautas relacionadas con la gobernanza y la supervisión aplicables para cualquier empresa.
- IV. Hace un reconocimiento del nuevo contexto planteado por la globalización de la economía y la necesidad de adaptación a los mismos.
- V. Se presentan nuevas perspectivas para entender y analizar el riesgo como la manera más efectiva de adaptarse a la complejidad del mundo de los negocios.
- VI. Es una fuente suficiente y completa para responder a las expectativas de los administradores y todos los interesados en ampliar su entendimiento sobre la gestión de riesgos.

---

<sup>31</sup> DELOITTE. (2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. DELOITTE, 30.

VII. Es compatible con la evolución y el uso de las TIC, así como su aplicabilidad en el manejo de datos y en la toma de decisiones.

VIII. Establece definiciones básicas y principios que deben tenerse en cuenta en todos los niveles de gestión del riesgo y así poder establecer estrategias más acertadas.

## **ACTIVIDAD DE CONTROL**

Las actividades de control realizan la dirección, la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con sus actividades asignadas, estas están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Están constituidas por los procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos para evitar y anular los riesgos, las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. Para que las actividades puedan actuar como elementos de control es necesario contar con una base sólida en que apoyar sus resultados; por lo tanto, el apoyo se encuentra en los instructivos, estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en el ejercicio de las actividades encomendadas.

### **Características**

Las actividades de control tienen distintas características pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas, sin embargo, lo trascendente es que, sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos. Conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos por lo que se agrupan en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera y operativa.
- El cumplimiento de disposiciones legales y normas aplicables.

Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente, establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son

pautas de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. Las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar a otros, los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

## **Tipos de Control**

Estos a su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informativos.
- Gerenciales o directivos.

Son importantes las actividades porque implican la forma correcta de hacer las cosas, debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y éstos tienen mayor relevancia en hacer las cosas de forma correcta. Por lo tanto, es importante mencionar, la integración que existe entre las actividades de control y la evaluación de riesgos ya que se debe establecer planes y aplicarlos por medio de las actividades que se realizan en la empresa, por tal motivo es necesario identificar los controles que se establecen en los sistemas de información.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable. Es necesario que se identifique plenamente la importancia que tiene cada uno de estos elementos, los cuales se mencionan a continuación

### **Información**

Es imprescindible que dentro de la organización se cuente con la información periódica y pertinente para que puedan orientar sus acciones en consonancia con los demás hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Esta información

está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades externas necesarios para la toma de decisiones. Con frecuencia, se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura con base en la información contable, este enfoque por su parcialidad puede conducir a juicios equivocados. Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes, conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

## **Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, cada función debe especificarse con claridad, entendimiento en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del control interno. Además de una buena comunicación interna es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos importa contar con medios eficaces dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Al respecto, es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades, estos deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información, indispensable para los gerentes. Los hechos cruciales para el personal encargado de realizar las operaciones críticas, también los conductos de comunicación, entre la gerencia y el consejo de administración o los comités son de vital importancia.<sup>32</sup>

## **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno adecuada y eficiente como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, se procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo y necesitan ser reforzados o remplazan debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

---

<sup>32</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del informe COSO I Y II: 2 Edición ECOE, Bogotá – Colombia 2006, pag 19 DELOITTE. (2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. DELOITTE, 30.

## **Objetivo**

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos actividades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

### **Actividades continuas**

Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que ejecutándose en tiempo real y radicadas a la gestión generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

### **Evaluaciones puntuales**

Aunque los procedimientos y supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Debemos de considerar lo siguiente:

- a) Su alcance y frecuencia estén determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia
- b) de quienes aplican los controles.
- c) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna y los auditores externos.
- d) Constituyen en sí, todo un proceso dentro del cual, los enfoques y técnicas varíen, se lleve a cabo una disciplina apropiada y principios inevitables.
- e) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente, o través de la comparación con otros sistemas de control.

f) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, la tarea de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, presentación de conclusiones y documentos de soporte para que se adopten las correcciones pertinentes. Por lo anterior, no se debe olvidar que el control interno debe ser monitoreado constantemente para asegurarse que los procesos de trabajo se encuentran operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen, por lo tanto, el alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de seguimiento constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio sin inhibir el desarrollo del proceso operativo o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir mediante auditoría interna o externa. El marco de control postulado a través del modelo COSO y la interrelación de los componentes genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.<sup>33</sup>

## 2.5 MARCO CONCEPTUAL

**DIAGNOSTICO:** El diagnóstico empresarial es una herramienta que te permite conocer el estado de tu empresa en diferentes áreas de gestión. A partir de los resultados obtenidos, podrás identificar qué áreas de tu empresa necesitan fortalecerse y para ello, recibirás información especializada que te será de gran utilidad en el proceso de mejoramiento.<sup>34</sup>

**DIAGNOSTICO FUNCIONAL Diagnóstico funcional:** El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> <https://www.coso.org>. (17 de mayo de 2018). Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-andPerformance-Executive-Summary.pdf> KO

<sup>34</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Op. Cit. Pag. 26

<sup>35</sup> MANTILLA B, Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE, Ediciones, Bogotá – Colombia 2007, p 25

**CONTROL:** El primer concepto que debemos definir es el de “Control”. Según La Real Academia Española, la palabra proviene del término francés controle y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema. (Real Academia Española) El Control también es entendido desde el enfoque empresarial como un proceso administrativo a través del cual los gerentes o directores de las empresas realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con unos estándares establecidos por las organizaciones, lo cual les permite estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas. Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto<sup>36</sup>

**CONTROL INTERNO:** Control Interno Existen varias interpretaciones conceptuales cuando se refiere al “Control Interno” tanto para el mundo empresarial como para las organizaciones de carácter público, pasando de considerarse de una actividad a una autoridad ejercida de manera transversal en la estructura organizacional. 15 “Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonablemente confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”. (Estupiñan Gaitán, 2008)<sup>37</sup>

**MATRIZ MEFI:** La matriz EFI es un instrumento extremadamente útil que permite entender la situación real de una empresa, ayudándote a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara. Hacer una auditoría interna es fundamental para tener una visión general de la empresa. Esto es importantísimo antes de crear las planificaciones estratégicas necesarias para su crecimiento y su buen desarrollo dentro del mercado.<sup>38</sup>

**MATRIZ MEFE:** La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro

---

<sup>36</sup> JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/t-ESPE-019459.PDF> 18/12/2014.

<sup>37</sup> JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/t-ESPE-019459.PDF> 18/12/2014

<sup>38</sup> <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.<sup>39</sup>

**IMPLEMENTACION:** Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.<sup>40</sup>

**MONITOREO:** Ocurre en el curso de las operaciones (actividades regulares de administración y supervisión), también existen las evaluaciones separada, donde se reportan deficiencias del control interno.<sup>41</sup>

**POLITICAS:** Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución.<sup>42</sup>

**RIESGOS:** Es la posibilidad de pérdida o incertidumbre que se tiene sobre el rendimiento de una inversión, imposibilitando que el negocio cubra sus obligaciones financieras en determinado periodo de tiempo y se vuelva inestable.<sup>43</sup>

**COSO III:** Se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup><https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de,%2C%20empresa%2C%20organizaci%C3%B3n%20o%20negocio>

<sup>40</sup> <https://dle.rae.es/implementar>

<sup>41</sup> [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ven\\_intro\\_proc\\_aud\\_ges.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf)

<sup>42</sup> [http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro22/273\\_desarrollo\\_de\\_politicas.html](http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro22/273_desarrollo_de_politicas.html)

<sup>43</sup> [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15529/1/2019\\_Modelo\\_planeacion\\_Aseguramiento.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15529/1/2019_Modelo_planeacion_Aseguramiento.pdf)

<sup>44</sup> MÉNDEZ ALVARES, Oscar Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ed. México. IMUSA S.A..2011, 349p.

**NIAS:** Son un conjunto de normas expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) las cuales le permiten al Revisor Fiscal o Auditor desarrollar un trabajo profesional con herramientas de alta calidad reconocidas a nivel mundial.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>DE LA TORRE, Ernesto y NAVARRO, Ramiro. Citado por MÉNDEZ ALVARES, Oscar Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ed. México. IMUSA S.A. 2011, 349p.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. PARADIGMA**

De acuerdo con este tipo de investigación, el paradigma que se utilizara será positivista, debido al tratamiento de variables cuantificables, es decir que se utilizaran datos estadísticos, los cuales servirán de referencia para realizar cálculos y tomar decisiones que darán paso al diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque COSO ERM 2017, para la empresa Coopsercum Ltda., del Municipio de Cumbal – Nariño.

#### **3.2. ENFOQUE**

El enfoque de investigación para desarrollar en la empresa Coopsercum Ltda., es cuantitativo.

El cual, según Tamayo, consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; la metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Este método elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas, y establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.<sup>46</sup>

#### **3.3. METODO**

---

<sup>46</sup> TAMAYO TAMAYO, Mario. Proceso de la investigación científica, citado por ANGULO LOPEZ, Eleazar. Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. México. Tesis doctoral. San Juan de Pasto. Culiacán, Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de contaduría y administración. 2011, 251p.

Según Ernesto de la Torre y Ramiro Navarro<sup>47</sup>, el método se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y exposición de conocimientos tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental. En otras palabras, el método es un conjunto de reglas y pasos que orientan la investigación científica tales como la observación, el planteamiento de hipótesis o supuestos para resolver un interrogante, la experimentación para comprobar dicha hipótesis y finalmente las conclusiones de los resultados obtenidos. El método para esta investigación es empírico analítico ya que se identificará el problema que existe dentro del sector de servicio públicos en el municipio de Cumbal – Nariño acerca de la falta de implementación de un sistema de control interno, posteriormente se presentará una hipótesis, y finalmente se llevará a cabo el análisis pertinente para dar paso al diseño de una estructura de un sistema de control interno bajo en enfoque COSO ERM 2017.

### **3.4. TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación es descriptiva; según Oscar Méndez<sup>48</sup> consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En este estudio se recogen datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se expone y se resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, con el fin de extraer respuestas significativas que contribuyan al conocimiento.

Es por esto que en esta investigación se implementara el tipo de investigación descriptiva, porque se requiere investigar y caracterizar los procesos, identificando así los posibles riesgos que existen en la empresa COOPSERCUM LTDA., para así poder diseñar un procedimiento idóneo que permita administrar correctamente el sistema de control interno bajo el enfoque COSO ERM 2017.

### **3.5. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.5.1. Población**

---

<sup>47</sup> DE LA TORRE, Ernesto y NAVARRO, Ramiro. Citado por MÉNDEZ ALVARES, Oscar Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ed. México. IMUSA S.A.. 2011, 349p.

<sup>48</sup> MÉNDEZ ALVARES, Oscar Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ed. México. IMUSA S.A.. 2011, 349p.

La población que se tuvo en cuenta para esta investigación es la empresa Coopsercum Ltda. dedicada a ofrecer el servicio de agua potable y saneamiento básico en el municipio de Cumbal – Nariño, que cuenta con 6 empleados del área administrativa los cuales tienen conocimiento amplio en cuanto al proceso que ha tenido la empresa desde sus inicios.

### 3.5.2. Muestra

La muestra con la que se realizó el presente estudio, fue obtenida aplicando la fórmula Estadística Probabilística; teniendo como base los siguientes datos:  
Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde, para nuestro caso:

**N:** Tamaño de la población (6);

**Z:** Nivel de confianza (90% = 1,65);

**p:** Probabilidad de éxito (50%=0,5);

**q:** probabilidad de fracaso (50%=0,5);

**e:** precisión (error máximo admisible) (10%= 0,1)

El resultado que arrojó dicha fórmula fue de 6 empleados de la empresa Coopsercum Ltda. del Municipio de Cumbal – Nariño, los cuales son los partícipes de la encuesta que se ha establecido para la obtención de información clave en esta investigación.

### 3.6 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Según Jacqueline Hurtado<sup>49</sup>, las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación. Con lo anterior se puede concluir que la selección y elaboración de técnicas e instrumentos importantes en la recolección de datos en el proceso investigativo; pues constituyen

---

<sup>49</sup> HURTADO DE BARRERA, Jacqueline. Guía para la comprensión holística de la ciencia.3ed. Caracas. Universidad Nacional Abierta. Dirección de investigación y postgrado. 2010. 145p.

el camino para encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado.

Existen dos tipos de técnicas de recolección de información; primarias y secundarias, de acuerdo con Oscar Méndez<sup>50</sup>, las técnicas de recolección primarias son aquellas en las que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis, entre estas se encuentran la observación, la encuesta, la entrevista, el sondeo y el cuestionario. Mientras que las secundarias son aquellas que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores y por lo general nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio, entre estos están las revistas, la prensa, textos, documentos entre otros.

Como técnica de recolección de información primaria para conocer la situación de la empresa COOPSERCUM LTDA. del Municipio de Cumbal –Nariño, se recolecta información de los 6 empleados más antiguos que conocen la problemática que se presenta por la falta y necesidad de implementar un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM 2017, por tanto se utilizara la encuesta, la cual permitirá obtener datos que faciliten conocer dicha situación, datos que serán analizados con el fin de dar paso al diseño y la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM 2017.

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo se usa instrumentos de recolección de información secundaria como páginas de internet, libros, tesis, trabajos de grado y artículos de investigación referenciados.

### **3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.7.1 Aplicación de instrumentos de recolección de información**

Con el propósito de dar respuesta al proceso investigativo y de obtener los resultados para el cumplimiento de los objetivos se planteó aplicar 6 encuestas las cuales están dirigidas a los empleados del área administrativa como a la junta general de la empresa COOPSERCUM LTDA. Del municipio de Cumbal – Nariño, como se establece en la metodología; población y muestra anteriormente mencionada. Estas encuestas se realizaron de manera presencial el día 15 de diciembre del 2021, en el municipio de Cumbal a 6 personas del área administrativa y operativa.

---

<sup>50</sup> MÉNDEZ, Op. Cit., p 237.

4 operarios, la gerente de la empresa y la secretaria.

### 3.7.2 Tabulación y sistematización de la información

La tabulación de resultados de la encuesta es la siguiente

#### 1. ¿Hace cuánto tiempo usted forma parte de COOPSERCUM LTDA?

Tabla 1. Pregunta 1

OPCIONES DE RESPUESTA	DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 3 años	2	33%
De 3 a 5 años	0	0%
De 5 o más años	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 67% (4 ) fueron trabajadores del área ejecutiva, los cuales llevan laborando más de 5 años en la empresa y tienen conocimiento del funcionamiento desde el tiempo de creación, lo que facilitó a la hora de obtener la información, y el 33 % (2) son personas que laboran en el área de gerencia y administrativa, por lo general estas personas ocupan sus cargos por contratos menores a 5 años, ya que son disposiciones de los socios de la empresa donde una política de ellos es rotar y dar oportunidad a todas las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, según el código sustantivo del trabajo en Colombia **con sus modificaciones ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950**, en el **Artículo 45. Duración**. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio. Así mismo menciona el **Artículo 46. Contrato a término fijo**. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. Teniendo en cuenta lo anterior en la empresa no se presenta la

contratación de 3 a 5 años lo cual genero el 0% en la tabulación de la encuesta, ya que se realizan contratos inferiores por políticas de la empresa.<sup>51</sup>

**2. ¿Conoce usted, que es un sistema de control interno en el área contable de la empresa COOPSERCUM LTDA?**

Tabla 2. Pregunta 2

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 100% (6) no tienen conocimiento del sistema de control interno en el área contable, ya que desde el tiempo de creación de la empresa no se han implementado normas para el buen funcionamiento, lo que genera que haya riesgos. Por tal razón es importante que se implemente este sistema según Estupiñán Gaitán (2015) p.1 el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. De igual manera, según Coopers & Lybrand (1997) p.7 El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Además, el control interno es 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 y eficiencia de las

---

<sup>51</sup> Decreto 2663 de 1950, código sustantivo del trabajo <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>

operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.<sup>52</sup>

**3. ¿Conforme a su apreciación cree usted que existe deficiencia en el sistema de control interno en el área contable de COOPERCUM LTDA?**

Tabla 3. Pregunta 3

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

De las 6 personas encuestadas el 67% (4) a la anterior pregunta respondió que sí, y el 33% (2) respondieron que no, ya que en la empresa no existe un sistema de control interno, por lo tanto, no tienen conocimiento, lo que ocasiona que en esta empresa haya problemas financieros y contables según Henry Fayol, dentro del concepto de administración, lo define como “El acto administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este último significa que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”<sup>53</sup>. Dicho lo anterior podemos decir que la implementación del sistema de control interno es una forma de mantener una empresa en orden y con un buen funcionamiento observando su proceso desde el inicio, y el 33% respondió que no, debido a que no entiende del tema que se está preguntando y al no estar implementado en la empresa no saben cómo es el manejo. Lo cual posiblemente podría estar en riesgo la empresa, Según lo descrito por Valencia (2017), el fraude se efectúa por dos partes relacionadas intencionalmente en una empresa, con solo un objetivo de obtener ventajas injustas o ilegales, todo realizado por medio de engaños. El fraude contable, está directamente relacionado con la presentación de información contable falsa intencionalmente para poder obtener beneficios económicos, igualmente se puede referir al robo de dinero u ocultación de este. Por tal razón Arriaga (2017). El objetivo del control interno es establecer procesos administrativos de manera ordenada para proteger sus activos rectificándolos con registros contables y haciendo que las actividades de la organización se den de manera adecuada y que fluya. El control interno se da porque en las empresas debido a tantas complejidades se comprendía

<sup>52</sup> Coopers & Lybrand (1997) El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías.

<sup>53</sup> Idalberto Chiavenato, 1996, p.77. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. City University of Los Ángeles.

una división de trabajo de acuerdo con especialidades y funciones con niveles jerárquicos, generando que las organizaciones deciden crear planes de organización en donde los activos están protegidos, que los registros sean verdaderos y que las actividades se desarrollan eficazmente y que se cumplen directrices. Por lo tanto, según Velandia (2009) El control interno es necesario para mantener entornos que fomenten la incorruptibilidad e impiden que se realicen actividades fraudulentas por parte del personal que trabajan en ellas. Por consiguiente, las organizaciones implementan características generales comunes del sistema de control interno, dentro de ellas están como primera instancia la gestión de la integridad o bien conocida como el carácter moral de las personas que tienen la autoridad y como se comunica con todos los empleados por medio del manual de procedimientos, esto hace más fácil capacitar a los empleados, y se puede tomar como la política principal y los referencia con el compromiso que tienen con la empresa y así permitir un control interno de mucho éxito.

**4. ¿Cree usted que COOPSERCUM LTDA, Está utilizando los recursos obtenidos para mejorar el servicio que ofrece?**

Tabla 4. Pregunta 4

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	1	20%
<b>NO</b>	5	80%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 80% (5) y el 20% (1) respondieron que no ya que la empresa ha tenido problemas financieros por malos manejos contables y financieros y los recursos que ingresan se han destinado para cubrir demandas en cuanto al servicio de depósito de basuras, por lo tanto no se ha mirado que en el servicio de acueducto y alcantarillado haya un cambio o mejoras, por tal razón se quiere implementar un Sistema de control interno en la empresa, ya que según Luna (2011) el control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planteamiento, ejecución y monitoreo, y representan una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. (p,

49). Según Pizzo (2013) <sup>54</sup>la calidad de servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Dicho lo anterior es necesario que en la empresa se tenga un sistema de control interno para minimizar estos riesgos. Y el 33% respondieron que sí, ya que no tienen amplio conocimiento del manejo de la empresa por ser empleados recientes, y en beneficio de su propia labor.

**5. ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe realizar los controles dentro de la empresa?**

Tabla 5. Pregunta 5

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DIARIO	1	16%
MENSUAL	4	68%
SEMANTAL	0	
ANUAL	1	16%
QUINCENAL	0	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas, (4) de ellas un 68% considera que se debería hacer controles mensualmente, (1) persona un 16% Diario y (1) una persona el 16% restante anual. Respecto a esta frecuencia para realizar controles, es importante tener en cuenta que depende del nivel de riesgo que pueda tener cada proceso en la empresa, dependiendo de ello el control se ejercerá con mayor o menor frecuencia, pero en todos los casos la frecuencia de estos controles debe ser continua si lo menciona el principio 16 del COSO III “La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando”. De tal manera que, si más del 50% de las personas encuestadas contestan que Mensual, y teniendo en cuenta que son quienes conocen la empresa, significaría

---

<sup>54</sup> Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html><sup>54</sup>

que varios de los procesos de la empresa no pueden dejarse a la deriva o con controles en un período superior a un mes.<sup>55</sup>

**6. ¿Considera usted que, al implementar un sistema de control Interno en el área contable, mejoraría la situación financiera de la empresa COOPSERCUM LTDA?**

Tabla 6. Pregunta 6

<b>OPCIONES RESPUESTA</b>	<b>DE</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>		6	100%
<b>NO</b>		0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

EL 100% (6) de los encuestados respondieron que si, por lo cual se pensaría que consideran que hay bastante vulnerabilidad en ciertos procesos que se llevan a cabo, teniendo en cuenta la importancia del control Interno se considera esencial para la empresa la correcta implementación y funcionamiento de este por eso ninguno de los encuestados un 0% respondieron que NO, ya que como MANTILLA S. A., 2008 lo dice el Sistema de Control Interno es el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración. La no implementación de este sistema implica riesgos para la empresa, provocando errores en los estados financieros, que disminuye notoriamente la confiabilidad de ellos, por ello uno de los objetivos del control interno es la “suficiencia y confiabilidad de la información financiera” tal como lo dice en la página<sup>56</sup> .

<sup>55</sup> Autor Coso III. Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independiente año 2013

<sup>56</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse87.html#:~:text=Ser%C3%A1%20confiable%20si%20la%20organizaci%C3%B3n,dem%C3%A1s%20peligros%20que%20puedan%20amenazarlos.>

**7. ¿Está usted dispuesto a trabajar bajo los lineamientos de un manual de funciones implementado en el sistema de control Interno en el área contable de COOPERCUM LTDA?**

Tabla 7. Pregunta 7

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

El 100% (6) de los encuestados respondieron que sí, lo que va de acuerdo a la conciencia de los trabajadores de que en una empresa es importante la divulgación y estructuración de funciones de cada uno del personal que integra la empresa, como lo encontramos en la página DELOITE, donde señala que “las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, cada función debe especificarse con claridad, entendimiento en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del control interno”. Adicional a ellos en las entidades públicas es obligatorio el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales que se define como “una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas” Así lo indica GOV.CO el Portal Único del Estado Colombiano<sup>57</sup>.

**8. ¿Está de acuerdo en que se implemente un sistema de Control Interno para COOPERCUM LTDA?**

Tabla 8. Pregunta 8

---

<sup>57</sup>[https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938?\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_sqxafjubsrEu\\_assetEntryId=28749484&redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fpreguntas-frecuentes%2F-%2Fasset\\_publisher%2FsqxafjubsrEu%2Fcontent%2F-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1%2F28585938%3F\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_sqxafjubsrEu\\_assetEntryId%3D28749484](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28749484&redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fpreguntas-frecuentes%2F-%2Fasset_publisher%2FsqxafjubsrEu%2Fcontent%2F-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1%2F28585938%3F_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId%3D28749484)

OPCIONES RESPUESTA	DE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI		6	100%
NO		0	%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

El 100% (6) de los encuestados respondieron que Si, por lo que se puede concluir que consideran inexistente el sistema de control interno de la empresa. Cabe resaltar que su implementación es beneficiosa para la empresa ya que se busca que el control interno proporcione a las empresas cierto grado de seguridad mediante la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las operaciones e implica una relación estrecha con directivos de la organización. Ya que como lo dice Coopers & Lybrand (2007): “El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura”.

**9. ¿Cree usted que existe un interés de la junta directiva por diagnosticar los procesos de control interno en la empresa?**

Tabla 9. Pregunta 9

OPCIONES RESPUESTA	DE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI		0	
NO		6	100%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

El 100% (6) de los encuestados respondieron que no, lo que vuelve preocupante el entorno de la empresa, debido a que son la cabeza de COOPSERCUM LTDA y es a quien más favorece el control interno debido a su fortalecimiento en las metas de la empresa, el control interno es una herramienta de gran importancia en las empresas para su transparencia, eficacia y buenas prácticas en su interior como lo encontramos en ACTUALICESE el tema Control interno definición, objetivos e importancia del año 2021<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> <https://actualicese.com/definicion-de-control->



OPCIONES RESPUESTA	DE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI		0	0%
NO		6	100%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 100 % (6) dijeron que NO, la gerencia no implementa conocimiento del control interno en la empresa, porque tiene la existencia de personal incapacitado o no idóneo en puestos de cierta complejidad para cumplir los objetivos del sistema de control interno ya que según MANTILLA S. A., 2008 Según el control interno se define: como el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

## 12. ¿Está el personal capacitado para tratar temas de control interno en la empresa?

Tabla 12. Pregunta 12

OPCIONES RESPUESTA	DE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI		0	0%
NO		6	100%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 100% (6) dijeron que NO, porque la gerencia no incita una cultura del control interno mediante la comunicación, la motivación y la capacitación para que esto suceda se debe comunicar a las personas qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente, ya que según ESLAVA, 2013 Para llevar a cabo el control interno no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos, son las personas en cada nivel de organización las que tienen

la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento, lo realizan los miembros de una organización mediante sus actuaciones concretas y son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

**13. ¿Tiene la gerencia la experiencia para diseñar un sistema de control interno en la empresa?**

Tabla 13. Pregunta 13

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

De las 6 personas encuestadas el 100% (6) dijeron que NO, la gerencia no tiene la experiencia porque nunca ha tratado de implementar el sistema de control interno formalmente en la empresa, y no tiene la idea o el conocimiento, según ESTUPIÑAN, 2015 El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencial.

**3.7.3 Análisis instrumentos de recolección de información**

Al analizar la matriz IRI, se puede observar que la estructuración de un sistema de control interno es necesaria ya que es de gran importancia, constituye una herramienta fundamental para el área administrativa de la empresa COOPSERCUM LTDA. Y de igual manera que los funcionarios implementen para mejorar sus cargos y en si la productividad de la empresa, por primera la participación del gerente que es una parte fundamental de la empresa y en el área que recae la responsabilidad de la empresa y el funcionamiento este tiene el deber de comprender el plan de organización de todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para que se cumplan los

objetivos de la empresa. El propósito de implementar este sistema de control interno es aportar con un modelo de ejecución de manera eficiente donde se pretende que el personal tenga mayor conocimiento de su desempeño dentro de la institución, además de agilizar las actividades que se desarrollan diariamente contando con procedimientos claros y precisos, encaminada a mejorar el desarrollo de las actividades planificadas, ayudando a la acertada toma de decisiones por parte de la Gerencia de la empresa, además de adoptar medidas correctivas necesarias.

Lo que gracias a la implementación de esta matriz se pudo observar que las falencias de la empresa se presentan es el área de gerencia y de ahí todo el proceso es débil, por tanto, Las actividades de control que se deben implementar deben estar relacionadas con las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo, al igual que se cumplan las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. Junto con la valoración de riesgos, la administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar el riesgo, las mismas que servirán como centro de atención sobre las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna.

Por otra parte, la junta administrativa de la empresa debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, conocer los procesos que ese llevan a cabo debe estar informada de toda la organización determinar cuántos riesgos es posible sostener y en que niveles mantenerlos, obteniendo mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados, procurara que estos riesgos no causen daños más graves y detenerlos a tiempo, la empresa debe enfrenta los riesgos tanto externos como internos que por lo visto los internos son más relevantes lo que generan pérdidas significativas en la empresa.

#### **3.7.4 Interpretación de los resultados**

##### **MATRIZ DOFA**

Para la interpretación de los resultados de las encuestas realizados a los trabajadores administrativos y operarios de la empresa COOPSERCUM LTDA, se aplica la matriz DOFA, la cual tiene factores internos y externos de la empresa que se estructuran de la siguiente manera:

Tabla 14. Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de redes para garantizar la cobertura y continuidad del servicio de acueducto en el Municipio de Cumbal.</li> <li>2. Optimización de la planta de Tratamiento de Agua Potable.</li> <li>3. un mejoramiento en conocimiento, tecnología e infraestructura para mejorar la prestación de los servicios públicos.</li> <li>4. Disponer de mejor infraestructura, material, equipos que permitan tener una mayor cobertura en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo.</li> <li>5. implementar un proceso de contratación para mejorar el área administrativa de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los daños ocasionados por terceros a las redes de acueducto y alcantarillado.</li> <li>2. Desabastecimiento de agua para cubrir las necesidades de la población (usuarios).</li> <li>3. Alta Contaminación a las fuentes hídricas del municipio.</li> <li>4. Costos elevados en el servicio de acueducto y alcantarillado.</li> <li>5. Incumplimiento del presupuesto acordado por parte de la alcaldía del municipio.</li> </ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (D,O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D,A)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa Coopsercum Ltda. No cuenta con manuales de funciones.</li> <li>2. La infraestructura de las redes de acueducto y alcantarillado no cubren el 100% de las zonas rurales del municipio</li> <li>3. Mal funcionamiento del área contable y financiera.</li> </ol>	<p><b>D1; O1</b> Con la implementación de un sistema de control interno y nueva tecnología, se podrá generar cambios.</p> <p><b>D2; O2</b> Disponer de mejor infraestructura, materiales y equipos para abastecer el 100% del acueducto en el municipio.</p> <p><b>D3; O3</b> implementar mejor estrategia de contratación teniendo en cuenta niveles de estudio y experiencia laboral.</p>	<p><b>E1; A1</b> Se propone mejorar las condiciones de manuales de funcionamiento tanto para el personal que trabaja en la empresa como para la ciudadanía para prevenir daños y mejorar la calidad del servicio</p> <p><b>E2; A2</b> Mejorar las condiciones del servicio haciendo ampliaciones de acueductos, se podría con inversiones de terceros y con apoyo de la alcaldía para ampliar el acueducto para así abastecer a la ciudadanía de Cumbal</p>

<p>4. No dispone de un sitio que se adapte a las necesidades estructurales requeridas por la planta de tratamiento de agua potable.</p> <p>5. No cuenta con un sitio propio de disposición de escombros o basuras.</p>	<p><b>D4; O4</b> Realizar un plan de inversión para destinar los recursos en la adquisición de una nueva planta de tratamiento de agua potable.</p> <p><b>D5; O5</b> Diseñar, una estrategia para ubicar un lugar apropiado para la disposición de las basuras y evitar los costos que genera la contratación con lservi</p>	<p><b>E3; A3</b> Renovar y cambiar el personal contable de la empresa para que haya un buen funcionamiento en la administración y hacer capacitaciones para el tratamiento hídrico de la empresa</p> <p><b>E4; A4</b> Contratar, invertir en instalaciones de alta calidad para el tratamiento de agua potable con apoyo de inversiones</p> <p>tas o nuevos socios para que así los costos no sean tan elevados para la empresa y no producir una crisis.</p> <p><b>E5; A5</b> Cambiar y buscar un sitio adecuado para las basuras o hablar con la empresa de aseo para habilitar contenedores grandes para los escombros y basuras y respecto con la alcaldía llegar algún acuerdo estable o alguna estrategia para que cumpla con el presupuesto que la empresa tanto necesita</p>
--	--	--

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (F, O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (A, F)</b>
<p>1. Cuenta con una Planta de Tratamiento de Agua Potable para prestar el servicio de acueducto, para algunos sectores del municipio, realizando mantenimiento periódico</p> <p>2. Se dispone de un personal capacitado, competente e idóneo para la ejecución y tareas requeridas para el desarrollo de la empresa.</p>	<p><b>F1; O1</b> Aprovechar la demanda de la comunidad por el servicio, teniendo en cuenta que es la única Planta del municipio.</p> <p><b>F2; O2</b> Realizar una propuesta económica al municipio, para mejorar el servicio de acueducto.</p> <p><b>F3; O3</b> Con el apoyo de la comunidad, fortalecer la producción de abono orgánico, a través de capacitaciones o carteleras informativas.</p>	<p><b>A1; F1</b> Realizar un plan de optimización en los insumos utilizados, teniendo en cuenta las fortalezas del personal contratado.</p> <p><b>A2; F2</b> Elaborar un plan de acción para disminuir la contaminación, con capacitaciones a la comunidad.</p> <p><b>A3; F3</b> Solicitar al municipio apoyo para vigilar las instalaciones del acueducto y alcantarillado, teniendo en cuenta que es para beneficio de la comunidad.</p> <p><b>A4; F4</b> Tratar de minimizar los costos con un buen personal de administración un personal con experiencia que, de soluciones, propuestas para</p>

<p><b>3.</b> Se implementó y desarrollo el área de producción de abono orgánico.</p> <p><b>4.</b> Dispone de un tratamiento de residuos sólidos recolectados por los vehículos compactadores de la empresa.</p> <p><b>5.</b> Ser el único proveedor del servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio.</p>	<p><b>F4; O4</b> Verificar el manejo operativo del personal, para mejorarlo o fortalecerlo, teniendo en cuenta su óptima competencia.</p> <p><b>F5; O5</b> Realizar una propuesta al municipio, para solicitar recursos teniendo en cuenta la labor ambiental que se realiza.</p>	<p>reducir costos sin afectar el buen funcionamiento y calidad de la empresa</p> <p><b>A5; F5</b> Por ser el único proveedor del servicio de acueducto y alcantarillado del municipio de Cumbal la alcaldía debe tener más compromiso con esta empresa ya que presta un servicio vital para todos los ciudadanos se debería llegar a un convenio con la alcaldía de que cada mes sin falta se cumpla con el presupuesto acordado.</p>
---	---	---

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico" 16 páginas

Esta herramienta nos ayudó a obtener más información de la empresa de manera esencial ya que con esto se puede observar que el proceso de implementación de un sistema de control interno es necesario según lo explica (LUNA, 2011): El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planteamiento, ejecución y monitoreo, y representan una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. (p,49)<sup>59</sup>

Dicho lo anterior para el proceso de planeación, proporcionando la información para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos con este análisis estratégico que se realizó en la empresa para poder observar la situación de la misma tanto interna como externamente y a si buscar las medidas correctivas necesarias para mejorar los problemas que se encuentran dentro de esta donde esta herramienta nos ayudó a Identificar los objetivos estratégicos, Identificar las amenazas del entorno a fin de prevenirlas y/o corregirlas, Ver la capacidad de respuesta de la empresa ante una situación determinada, Identificar las fortalezas de la empresa y aprovecharlas, descubriendo nuevas oportunidades, Identificar las debilidades de la empresa, ser consciente de ellas y tratar de mejorarlas, Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias, permitiendo determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, Concienciar a la junta de administrativa de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar, Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

De igual manera este sistema ayudó a identificar en que área existe mayor riesgo en el cual se debe enfocar el sistema de control interno, ya que según (ESTUPIÑAN, 2015). El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencial<sup>60</sup>. Por tal razón se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades, en el área de gerencia se debe asegurar los sistemas de información que son los que producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar y controlar el negocio. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de

---

<sup>59</sup> LUNA, 2011. Sistema de control interno.

<sup>59</sup> ESTUPIÑAN 2015. CONTROL INETRNO

la alta gerencia, respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

## MATRIZ MEFI

En la empresa de acueducto y alcantarillado COOPERCUM LTDA., Se encuentra con varias fallas, riesgos, inconsistencias en cuanto a la administración y funcionamiento de la organización, para evaluar todas estas fallas se ha propuesto la matriz MEFI para así evaluar los factores internos, los cuales nos van a permitir realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades es esta empresa y de sus áreas en general.

Tabla 15. Matriz MEFI

<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. La empresa Coopsercum Ltda. No cuenta con manuales de funciones.	0,10	2	0,20
2. La infraestructura de las redes de acueducto y alcantarillado no cubren el 100% de las zonas rurales del municipio	0,15	1	0,15
3. Mal funcionamiento del área contable y financiera.	0,15	1	0,15
4. No dispone de un sitio que se adapte a las necesidades estructurales requeridas por la planta de tratamiento de agua potable.	0,10	1	0,10
5. No cuenta con un sitio propio de disposición de escombros o basuras.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,55</b>		<b>0,70</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Cuenta con una Planta de Tratamiento de Agua Potable para prestar el servicio de acueducto, para algunos sectores del municipio, realizando mantenimiento periódico	0,10	3	0,30

2. Se dispone de un personal capacitado, competente e idóneo para la ejecución y tareas requeridas para el desarrollo de la empresa.	0,08	3	0,24
3. Se implementó y desarrollo el área de producción de abono orgánico.	0,05	4	0,20
4. Dispone de un tratamiento de residuos sólidos recolectados por los vehículos compactadores de la empresa.	0,05	4	0,20
5. Ser el único proveedor del servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio.	0,17	3	0,51
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,45</b>		<b>1,45</b>
PRUEBA			1,00
<b>TOTAL MEFI</b>			<b>2,15</b>

Fuente: Análisis de **Matriz MEFI** de la empresa Coopsercum Ltda.

Para evaluar la empresa se propuso la evaluación de los factores internos con la matriz MEFI, se observa que sus debilidades son mayores que las fortalezas ya que el total de la evaluación arrojó el resultado de 2.15, para realizar la ponderación tomamos como referencia las debilidades y fortalezas, en este caso las debilidades empiezan con la falta de implementación del manual de funciones teniendo en cuenta que al no implementar estos manuales no se estructura las funciones del personal de la empresa, ocasionando fallas en los operarios y en el mal manejo y funcionamiento de la empresa, la siguiente debilidad es en la infraestructura de las redes de acueducto y alcantarillado no cubren el 100% de las zonas rurales del municipio es una debilidad con mayor ponderación ya que siendo el acueducto oficial de Cumbal debería cubrir la mayoría de las zonas ya que estaría incumpliendo con su misión y objetivos, según Robert I. Mehr y Bob Hedges<sup>61</sup> la idea de que las empresas no solo deben asegurar los riesgos que enfrentan, sino también identificarlos y administrarlos en toda la empresa, con visibilidad desde la Gerencia hacia abajo. En la tercera debilidad es el mal funcionamiento del área contable y financiera la cual también lleva una ponderación alta, sin llevar las cuentas debidamente ordenadas, es sumamente complejo analizar el estado financiero de la empresa y confiar en que este sea verídico, transparente y con mínimos índices de error, al ser esta un área tan importante en las empresas se dificulta en ese estado realizar plan de mejoras o tomar de decisiones que ayuden a mejorar el estado de la empresa o saber cuál es su realidad económica.

<sup>61</sup> ROBER I. MERH Y BOB HEDGS, 1963, libro risk management in the business enterprise

La cuarta debilidad es no disponer de un sitio que se adapte a las necesidades estructurales requeridas por la planta de tratamiento de agua potable, este es un problema que tiene la empresa el cual debe ser tratado y analizado con el fin de evitar quejas, demandas o problemas legales que afectaría económicamente a la empresa y en su normal funcionamiento. La última debilidad de la empresa es que no cuenta con un sitio propio de disposición de escombros o basuras, dada esta debilidad la empresa está atentando con el medio ambiente ya que no puede deshacerse de esta basura de una manera correcta. Con las debilidades presentas se puede observar que la empresa no está preparada para enfrentar riesgos financieros, problemas operativos, problemas generales en la empresa, según Dickinson<sup>62</sup> vio un aumento de los riesgos financieros, en las principales compañías se dieron cuenta de que debían gestionar tanto los riesgos del seguro como los riesgos financieros. Además, a medida que las industrias evolucionaron y se crearon industrias completamente nuevas, los líderes empresariales comenzaron a enfrentar problemas normativos y de cumplimiento, que planteaban riesgos generales y específicos de la industria.

En las fortalezas nos encontramos con que la empresa cuenta con una Planta de Tratamiento de Agua Potable para prestar el servicio de acueducto, para algunos sectores del municipio, realizando mantenimiento periódico, en este caso la empresa cumple con llevar agua potable a su región, ayudando a la gente a tener una mejor calidad de vida para toda la familia, el tener su planta propia es una gran fortaleza porque podría ser esta utilizada para más municipios de su alrededor dándole un óptimo manejo y siguiendo con su mantenimiento periódico, por ello se le dio esta ponderación de 0,10. La siguiente fortaleza es disponer de un personal capacitado, competente e idóneo para la ejecución y tareas requeridas para el desarrollo de la empresa, el personal de una empresa es muy importante ya que son ellos quienes se encargan de mantener la empresa en buen estado, los operarios son personas que aportan ventajas competitivas a la empresa, los cuales por su buen rendimiento ofrecen un mejor servicio a los usuarios y ayudan a que las actividades se desarrollen con menos dificultad. La siguiente fortaleza es que se implementó y desarrollo el área de producción de abono orgánico los cuales digieren los materiales, transformándolos en otros benéficos que aportan nutrimentos al suelo y, por tanto, cumple con aportar a la comunidad para que ellos los utilicen para sus tierras y sus cultivos, además de incrementar los ingresos de la empresa con sus ventas. Por último, la empresa COPSERCUM LTDA es el único proveedor del servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio, esta fortaleza recibió la más alta ponderación porque quiere decir que no tiene competencia en su alrededor y al tener este monopolio se asegura la necesidad de sus servicios razón de ser de toda entidad, además de garantizar su funcionamiento e ingresos. Con estas debilidades y fortalezas se encuentra que la organización COOPSERCUM LTDA no tiene manejo de control interno, su funcionamiento interno es un manejo peligroso,

---

<sup>62</sup> DICKINSON, 1970, articulo riesgos financieros

perjudicial, dañino, la empresa necesita una auditoria intensa y extensa para exhibir todas las debilidades según el control interno COSO ERM 2017, cuenta con la intención de brindar a las empresas un sistema centrado en la Auditoría Interna, que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos de la actividad empresarial.

Tabla 16. Matriz MEFE

<b>AMENAZAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Los daños ocasionados por terceros a las redes de acueducto y alcantarillado.	0,11	2	0,22
2. Desabastecimiento de agua para cubrir las necesidades de la población (usuarios).	0,15	1	0,15
3. Alta Contaminación a las fuentes hídricas del municipio.	0,12	1	0,12
4. Costos elevados en el servicio de acueducto y alcantarillado.	0,15	2	0,30
5. Incumplimiento del presupuesto acordado por parte de la alcaldía del municipio.	0,13	2	0,26
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,66</b>		<b>1,05</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Expansión de redes para garantizar la cobertura y continuidad del servicio de acueducto en el Municipio de Cumbal.	0,05	4	0,20
2. Optimización de la planta de Tratamiento de Agua Potable.	0,05	4	0,20
3. un mejoramiento en conocimiento, tecnología e infraestructura para mejorar la prestación de los servicios públicos.	0,05	3	0,15
4. Disponer de mejor infraestructura, material, equipos que permitan tener una mayor cobertura en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo.	0,10	3	0,30

5. implementar un proceso de contratación para mejorar el área administrativa de la empresa.	0,09	3	0,27
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0,34</b>		<b>1,12</b>
PRUEBA			1,00
<b>TOTAL MEFE</b>			<b>2,17</b>

Fuente: Análisis de **Matriz MEFE** de la empresa Coopsercum Ltda.

## MATRIZ MEFE

En la empresa COOPSERCUM LTDA se encuentran varias amenazas que colocan en peligro y riesgo a la empresa, para evaluar estas amenazas se ha propuesto la matriz MEFE la cual nos ayuda a hacer un diagnóstico que permita realizar un estudio de la organización, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa, con este instrumento se facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos de esta organización.

Para evaluar los factores externos de la empresa se propuso la utilización de la matriz MEFE y en esta matriz se observa que la empresa tiene aspectos por mejorar, las amenazas tienen una gran puntuación con el 0,66 más de la mitad, con esto queremos decir que la amenaza tiene un gran peso en la empresa y deben ser analizadas con mucho cuidado. En las amenazas que encontramos en esta matriz esta los daños ocasionados por terceros a las redes de acueducto y alcantarillado, esto es una problemática ya que si la gente no toma conciencia de cuidar las instalaciones externas de la empresa puede ocasionar daños y afectar la prestación de servicios, adicional a ellos ocasiona más costos por las reparaciones que haya a lugar.

Otra amenaza es el desabastecimiento de agua para cubrir las necesidades de la población la cual tiene un mayor puntaje, se decidió ponderar de esta manera ya que para ser una empresa de acueducto y alcantarillado tiene que suplir las necesidades de toda la población y al no alcanzar agua para toda la población será difícil abastecerlos, esta es una problemática grave en el sentido ambiental, no solo para el funcionamiento de la empresa sino un alto riesgo para toda la población siendo el agua un elemento fundamental para una buena calidad de vida y un recurso necesario para la alimentación e higiene de las personas. La tercera amenaza es la alta contaminación a las fuentes hídricas del municipio, esto es un

riesgo tanto para la empresa como para la población en general ya que entre más contaminación y residuos la empresa no podrá tratar bien el agua potable y para la población abra enfermedades de carácter grave, si la empresa y la alcaldía no se ocupan de esta amenaza puede haber serias consecuencias a largo plazo.

La siguiente amenaza que tiene una ponderación alta es los costos elevados en el servicio de acueducto y alcantarillado, si la empresa presenta costos elevados y no hay dinero de donde cubrir esos costos la empresa se verá en serios problemas de liquidez. La última amenaza es el incumplimiento del presupuesto acordado por parte de la alcaldía del municipio, debido a esto la empresa seguramente tiene o a tenido que suspender proyectos ya que el dinero acordado por parte la alcaldía no se ha destinado para la empresa y no hay como solventar gastos o inversiones que se habían planeado. Con estas amenazas se observa que la empresa tiene riesgos elevados, para los cuales la administración debe organizarse un plan de prevención, con un análisis e identificación del estado de la empresa, y manejo para ser enfrentados ya que su efecto a largo plazo podría ser de gran magnitud para la empresa según GAITAN R. E., 2001<sup>63</sup> establece que la evaluación del mismo es, "la identificación y análisis que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

Por otra parte, también hay oportunidades que ayudan a la empresa a salir adelante, en estas oportunidades se encuentra la expansión de redes para garantizar la cobertura y continuidad del servicio de acueducto en el Municipio de Cumbal y también pretende disponer de mejor infraestructura, material, equipos que permitan tener una mayor cobertura en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo. con estas dos oportunidades se pretende cubrir las zonas donde no llega el agua potable, la cual sería un gran logro poder abastecer a todo el municipio de Cumbal. La siguiente oportunidad nos da la opción de la optimización de la planta de tratamiento de agua potable, con esto se busca tener ofrecer agua potable con calidad a la población. Para la tercera oportunidad se tiene un mejoramiento en conocimiento, tecnología e infraestructura para mejorar la prestación de los servicios públicos, con la actualización de la empresa de estos elementos se pretende la reducción significativa de tiempos de espera, respuesta eficiente de equipos de cómputo, menos caídas del sistema y una óptima recuperación de desastres, con las mejoras a la infraestructura se puede garantizar de mayor manera el abastecimiento de la población ya que su acueducto al estar en óptimas condiciones permite que la población reciba estos servicios con mayor eficacia, también evita contaminaciones si sus redes se encuentran libres de obstrucciones. Por último, con la oportunidad de implementar un proceso de contratación para mejorar el área administrativa de la empresa, si tiene un debido

---

<sup>63</sup> GAITAN R., 2001 Riesgo en el control interno

proceso, sería bastante beneficioso porque indica que el personal administrativo será seleccionado de manera idónea para poder tener una buena administración de la empresa que ayudaría a la creación de los planes de mejora mencionados anteriormente, contemplando todas las amenazas y oportunidades que se han descrito, también se puede hacer mejor manejo del recurso y optimizar los costos e incrementar los ingresos.

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Realizar un diagnóstico de los procesos en la empresa Coopsercum Ltda.**

La presente investigación se centró en realizar un diagnóstico del Sistema de Control Interno (SCI) en la empresa COOPSERCUM LTDA. Del municipio de Cumbal, utilizando para ello el sistema de control interno en el área contable y financiera basado en modelo COSO ERM 2017. Con la implementación de este sistema la información y las actividades que desarrolla la empresa, mejore en su estructura y organización, que posibilitará el aseguramiento de la información, financiera y contable, contribuyendo a la responsabilidad social en la gestión de la Empresa COOPSERCUM LTDA, de igual manera tiene como objetivo lograr la razonabilidad de los Estados Financieros y alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos desarrollados en el área financiera y contable para dar cumplimiento a la normatividad y leyes aplicables.

Teniendo en cuenta que en la empresa COOPSERCUM LTDA se manifiestas varias debilidades que conllevan al mal funcionamiento en la parte financiera y contable, lo que ocasiona riesgos en estas áreas, como lo es la perdida en el flujo de su efectivo, mal manejo en los costos y gastos, errores en la información presentada, carece de credibilidad, llevándola a un riesgo muy alto causándole perdidas de los ingresos recibidos por las entidades que están a cargo de su funcionamiento, la falla en la estructura organizacional, la deficiencia de manuales de funcionamiento del personal y falta de infraestructura.

De igual manera, al realizar la recolección de la información se encontró que la empresa, COOPSERCUM LTDA. tiene debilidades lo que afecta su normal funcionamiento, ocasionando riesgos en la gestión, planificación, y mecanismos de evaluación, que conllevan a la verificación de lo procedimental de la empresa, lo que no garantiza la transparencia y el actuar del ente económico, por tanto la implementación del sistema de control interno es necesario para un buen

funcionamiento en los entes económicos, es una garantía del resguardo de los recursos, y evitar los posibles fraudes por negligencias administrativas.

Teniendo en cuenta, que los riesgos pertenecen a la naturaleza de cualquier negocio y nacen con el surgimiento del mismo, es allí donde cada organización marca la diferencia al implementar y establecer estrategias enfocadas a la minimización de estos.

Por tanto, se debe fortalecer la responsabilidad que aplica e involucra esencialmente a los funcionarios de COOPSERCUM LTDA., en la estructura organizacional, ya que son ellos quienes desarrollan la misión y visión de la entidad, para que se trabaje en las diferentes estrategias y la trazabilidad de los objetivos y metas.

Es de vital importancia estructurar e implementar un sistema de control interno, que abarque cada área y estructure un proceso para cada situación que se presente en la entidad, esto sirve de guía para afrontar situaciones, planear, organizar y dirigir la empresa. Para esto también, se necesita que exista un área o persona encargada del control interno, y que trabaje en conjunto con la gerencia y la administración, con la salvedad de que estos últimos estén sujetos a cumplir las directrices establecidas por esta área.

Así mismo, el diseño de un código de ética es esencial dentro de la organización, teniendo en cuenta que COOPSERCUM LTDA es una ESAL, y trabaja con recursos públicos que implica mayor responsabilidad, en todos los procesos que desempeña la entidad. Se necesita que lleve su información bajo las normas establecidas por la contabilidad pública, y que esta sea lo suficientemente clara y transparente para la rendición de cuentas a la que está obligada la entidad.

Todo esto conlleva nuevamente a tener implementados procesos y manuales, ya que la inexistencia de estos puede afectar la conducta y toma de decisiones como se observa en la empresa, la falta de claridad de la estructura de los procesos a seguir y en los que se debe actuar hace necesario y pertinente que exista un Comité de auditoría u órgano que cumpla las funciones de este, velando por el cumplimiento de las diferentes políticas y prácticas establecidas, de tal forma que se minimice en cada acción los riesgos; brindando también apoyo cuando este sea necesario para superar alguna situación, para lo cual se requiere que estén debidamente familiarizados, actualizados y publicadas, las operaciones y actividades que lleva a cabo la entidad. Es importante aclarar que este comité se debe apoyar en el sistema

de control Interno que se implemente, pues es su herramienta fundamental para el análisis de la información.

En cuanto a la evaluación de la información por medio de la matriz DOFA se observó que, el componente con una mayor debilidad es el área contable y financiera, ya que no se cuenta con un control adecuado en el ingreso y salida del dinero, ya sea por el recaudo mensual por la prestación del servicio o por el ingreso que realiza la alcaldía. Este no tiene un debido control en el proceso, no existe suficiente personal contratado, para poder establecer funciones o crear un área que se responsabilicen de este tema y otra persona que supervise el buen manejo del recurso, por el contrario, se evidencio que la persona encargada del manejo del dinero, el recaudo y la supervisión, lo ejerce la gerente siendo juez y parte del proceso que conllevan a que la empresa llegue a su riesgo máximo y no tenga con que sostenerse.

Otras falencias, en el área contable es que no existe una persona que se encargue de organizar la información física como la del sistema contable, que sirve de evidencia para soportar los informes de gestión y financieros, presentados a la asamblea de socios, la inexistencia de diferentes códigos de conducta que no se encuentra formalizados, la falta de un organigrama que no se encuentre actualizado ni se aplica, por lo que nadie lleva concretamente las funciones que deben cumplirse acarreado que la infraestructura organizacional y funcional se debilite, ocasionando sobre carga laboral que afecta el bienestar mental y desgaste físico de los empleados.

Por otra parte, se identificaron algunas fortalezas como la disposición de un personal capacitado, competente e idóneo para la ejecución y tareas requeridas para el desarrollo de la empresa, las capacitaciones que se dan a los trabajadores para que los mismos conozcan los valores de la entidad, demostrando con ello, el compromiso con la integridad y valores éticos, la implementación y desarrollo el área de producción de abono orgánico, dispone de un tratamiento de residuos sólidos recolectados por los vehículos compactadores de la empresa. En esta parte se cumple con la responsabilidad social, ya que se preocupa por mantener un equilibrio social sostenible contribuyendo con el medio ambiente, de igual forma, mantiene líneas de ética en la parte operacional, brinda la oportunidad a sus trabajadores de reportar irregularidades que ellos observen en la labor que cada uno desempeña, tratando de dar una posible solución.

Así mismo, con las otras matrices, como la matriz MEFI, a pesar de tener una gran fortaleza como lo es ser, el único proveedor del servicio de acueducto y alcantarillado en el municipio, se puede evaluar que las debilidades son mayores que las fortalezas, en la ponderación las debilidades alcanzan un 0,55 más de la

mitad, en estas debilidades esta la infraestructura de las redes del acueducto y alcantarillado que no cubren el 100% de las zonas rurales del municipio, esta tiene una ponderación alta ya que es preocupante que la empresa no cubra con todas las zonas rurales, porque en la población genera desconfianza, mala calidad de vida e insatisfacción. Otra debilidad con ponderación alta es el mal funcionamiento del área contable y financiera, esto es muy grave ya que son áreas vitales para la empresa, en una de ellas se controla gastos y destina recursos para su normal funcionamiento y en la otra se registran y soportan absolutamente toda la información, es decir se consolidan los movimientos realizados y se presentan a los usuarios de la información. La deficiencia en estas, puede provocar no solo pérdidas, sino que la empresa no sea sostenible financieramente.

En la matriz MEFE se evaluó que la empresa tiene un impacto fuerte en las amenazas, representadas por el factor social y organizacional de la empresa, como principal amenaza la deficiencia de la prestación del servicio al no cubrir al 100% al municipio y sus alrededores, limitándose al no adquirir nuevos usuarios lo que aumentaría sus ingresos, y por ende se mejoraría las instalaciones, la planta de tratamiento, ampliando la cobertura en la prestación del servicio, lograría posicionarse en el municipio prestando un mejor servicio, ya que es la única empresa, por otra parte se analizó otra amenaza que es representativa en cuanto al área financiera de la empresa por parte del ente municipal como lo es la alcaldía, el Incumplimiento del presupuesto acordado por parte de la alcaldía del municipio hace que la empresa no funcione de acuerdo a la planeación mensual, y al final los ingresos se desvíen y la empresa no cumpla con sus actividades ni obligaciones lo que genera un malestar económico al no cumplir con los usuarios y empleados.

Según los resultados arrojados por las matrices, se puede deducir que es vital la implementación del sistema de control Interno, para poder regular los procesos y buscar soluciones a los riesgos que presenta la empresa, evitando que se presenten problemas más graves que puedan ocasionar la interrupción del servicio.

Con la implementación del sistema de control interno en la empresa COOPSERCUM LTDA, se pretende mejorar el funcionamiento a través de la revisión pertinente y constante de la ejecución de los controles, reduciendo los riesgos financieros y los posibles fraudes, se debe tener en cuenta que la aplicación del sistema de control interno en el área contable y financiera basado en modelo COSO ERM 2017 para la empresa COOPSERCUM LTDA, es de carácter voluntario y de acuerdo a las exigencias del mejoramiento continuo de sus operaciones, logrando el cumplimiento de sus objetivos, políticas y procedimientos.

Para Henry Fayol, dentro del concepto de administración, lo define como “El acto administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este

último significa que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”. Tiene la finalidad de señalar 14 las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.<sup>64</sup>

De lo anterior, se puede decir que el sistema de control interno bajo el enfoque COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales, integrado con estrategia y desempeño. Está estructurado a partir de cinco componentes y 20 principios, para que el usuario pueda tener un panorama desde la estrategia hasta la ejecución.

Para lograr el éxito al usar estas herramientas como las planteadas por el Informe COSO ERM 2017, la gerencia debe usar herramientas estratégicas para crear y mantener valor en la empresa dentro de las cuales podemos mencionar:

I. Promover la adopción de las buenas prácticas y herramientas que el nuevo Marco establece.

II. Contar con conocimiento técnico. Es muy importante, pero debe aplicarse de forma práctica e integral para cada negocio.

III. Promover una cultura de riesgo y control en las organizaciones, facilitando la comunicación entre las líneas de defensa, la alta gerencia y los órganos de gobierno de las empresas.

IV. Establecer la Política de Administración de Riesgos, centrándose en los riesgos más críticos de la compañía que le impidan cumplir sus objetivos estratégicos y definir las acciones para mitigarlos.

V. Tener una visión holística del enfoque de Administración de Riesgos, lo cual permite compilar el portafolio de riesgos, generar criterios para su evaluación y priorización, y coordinar las respuestas de forma transversal en la empresa.

VI. Promover el establecimiento de medidas de control para mitigar los riesgos definiendo indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos y responder de forma más ágil a los riesgos.

---

<sup>64</sup> Idalberto Chiavenato, 1996, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. City University of Los Ángeles. P.77

VII. Fortalecer los órganos de gobierno de las empresas en las decisiones estratégicas que generen valor, equilibrando el riesgo y el desempeño de la organización.<sup>65</sup>

En efecto, en COOPSERCUM LTDA. se implementará un sistema de control interno basado en COSO ERM 2017, siguiendo el objetivo de la empresa, como esta desarrolla sus funciones guiándola a una mejor organización y planeación sin desviarse de su objetivo principal, dichos componentes como:

Gobierno y Cultura, donde dice que “la organización debe reforzar la importancia y comprensión de su gestión del riesgo, establecer las responsabilidades de supervisión necesarias para llevarla a cabo y definir sus valores éticos a seguir”<sup>66</sup>, en COOPSERCUM LTDA., no existe una entidad que supervise el desarrollo de las actividades de la empresa dejando así que se presenten riesgos, al no implementar políticas de seguimiento y supervisión, ya que el control total de la empresa lo ejerce la gerente quitando autoridad a la junta de socios, en cuanto a su estructura operativa no existe manuales de funciones, que determinen las actividades que en las áreas contable y financiera se deban seguir, no existen comités, ni órganos colegiados para el control de su cumplimiento en las diferentes áreas, en los últimos 5 años no se han realizado ningún tipo de capacitaciones tampoco se realizan actividades que motive al personal. La cultura de la empresa si está enfocada en los valores organizacionales que sirven como eje para su crecimiento como lo son el respeto con los compañeros de trabajo y usuarios, responsabilidad social y ambiental, sentido de pertenencia por la entidad, transparencia y puntualidad en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta la Estrategia y Establecimiento de Objetivos, esta menciona que “La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo”<sup>67</sup>, En COOPSERCUM LTDA. No existen políticas que prevengan riesgos por la falta de un sistema de control interno, por tanto, no se puede identificar ni evaluar riesgos pasados, presentes ni futuros, la empresa presenta riesgo en el área contable y financiera por la inexistencia de procesos donde se panifique y se creen estrategias para evitar un riesgo alto como lo es la liquidación total de le empresa.

---

<sup>65</sup> Deloitte.(2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. P.17

<sup>66</sup> [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)

<sup>67</sup> [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)

Otros componentes como el Desempeño, que indica que “Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo”<sup>68</sup>, por tanto, en COOPSERCUM LTDA. No se cumple con este componente de control interno basado en COSO ERM 2017, no tiene implementado ningún tipo de estrategias, que ayuden a evitar riesgos en cualquier área por tanto se evidencio, la falta de control en el área contable y financiera, al no existir un control adecuado en el ingreso y salida del dinero, ya sea por el recaudo mensual, por la prestación del servicio o por el ingreso que realiza la alcaldía, no cuenta con un control adecuado que determine la distribución de este dinero.

La Revisión y Evaluación, infiere que “Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar”<sup>69</sup>, En COOPSERCUM LTDA., no se cuenta con este componente, principalmente porque no hay una gestión del riesgo en la empresa, no se ha generado esta política de evaluación, y por ende no se puede realizar una revisión de cambios o evaluar lo que ha sucedido a través del tiempo. Por ellos se puede decir que la Gestión administrativa no es la mejor, ya que la empresa funciona sin controles, lo que le impide minimizar los impactos que pueda causar las amenazas o debilidades de la empresa, y tampoco le permite cultivar las fortalezas u oportunidades que se han identificado a través de las matrices mencionadas. En la empresa no se realiza reuniones, en donde se pueda analizar los diferentes escenarios que enfrenta la empresa, ni se elaboran propuestas de mejora. No cuenta con un comité para este tipo de situaciones por lo que no se tiene ningún material o acta de estos procesos.

El último componente que es la Información, Comunicación y Reporte, indica que “La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización”<sup>70</sup>. De igual manera en la empresa COOPSERCUM LTDA., no se ha establecido canales de comunicación, debido a que, las circunstancias de la empresa, sin manuales de funciones, procesos establecidos, inadecuada identificación y gestión del riesgo, la falta de un organigrama, no tienen información

---

<sup>68</sup> Ibid., pag 6.

<sup>69</sup> [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)

<sup>70</sup> [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)

para divulgar, por lo cual no lo ven necesario al no estar familiarizados con el sistema de control interno, beneficios para el buen control y funcionamiento, la empresa no cuenta con una página web u otros canales de comunicación, como soporte a la gestión del riesgo empresarial, no informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño de toda la entidad, tampoco se informa o publica sus informes de gestión o estados financieros, pese a que este último si se realiza.

Por tal razón, la implementación de este sistema de control interno en la empresa Coopsercum Ltda. Está basada en el Manual de Control Interno COSO ERM 2017

Que provee liderazgo y orientación sobre la Administración de Riesgos Empresariales (ERM), control interno y disuasión de fraude. Con la intención de brindar a la empresa un sistema centrado en la Auditoría Interna, que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos de la actividad empresarial siendo este un elemento clave en la supervivencia de Coopsercum Ltda. Que exista un área o persona en cargada del control interno, y que en lo posible este no sea manejado por la gerencia y la administración. Ya que su inexistencia puede afectar la conducta y toma de decisiones de una persona frente a de terminadas situaciones, ya que no existe claridad bajo que parámetros actuar. Igualmente, es pertinente que pueda existir un Comité de auditoría u órgano que cumpla las funciones de este, velando por el cumplimiento de las diferentes políticas y prácticas establecidas, de tal forma que se minimice en cada acción los riesgos; brindando también apoyo cuando este sea necesario para superar alguna situación, para lo cual se requiere que estén debidamente familiarizados y actualizados con las operaciones y actividades que lleva a cabo la entidad.

#### **4.2. Análisis de principios del informe COSO ERM 2017, de control interno se puede ajustar para la empresa Coopsercum Ltda.**

A través de la siguiente matriz, se puede estructurar los hallazgos que se presentan en la empresa y analizarlos para poder saber cuál de los 20 principios del COSO ERM 2017, es necesario para la empresa COOPSERCUM LTDA. Dichos hallazgos ayudan a guiar a la empresa a una mejor organización y planeación sin desviarse de su objetivo principal.

Tabla 17 Matriz análisis de principios del COSO ERM 2017

ELEMENTOS COSO ERM 2017		HALLAZGOS DIAGNOSTICO	ANALISIS
1. GOBIERNO Y CULTURA	1. La Junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una entidad que supervise el desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>Evaluar la revisión de la efectividad e identificar oportunidades de mejoramiento.</li> </ul>	Es necesario estructurar un organigrama en la empresa, en donde se puede apreciar de manera fácil la forma en que se estructura la empresa, sin necesidad de explicaciones detalladas, además de ser una herramienta que sirve para la toma de decisiones. Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos “el organigrama es una «representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” <sup>71</sup>
	2. Establece estructuras operativas	En Coopsercum Ltda. no existen manuales de funciones, comités, ni órganos colegiados para el control de su cumplimiento en las diferentes áreas.	No se determinan las actividades en las áreas tanto operativas como administrativas. Es necesario realizar manuales de funciones para cada uno de los cargos. Según Benjamín Franklin los manuales de funciones, “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” <sup>72</sup> .
	3. Define la cultura deseada	En la empresa Coopsercum Ltda. sí existe la cultura empresarial como misión, visión, valores empresariales e historia, sin embargo, no son	No existe sentido de pertenencia, al no tener conocimiento de la cultura empresarial, es necesario dar a conocer esta información, realizando inducción al personal, publicando a la vista de los usuarios y

<sup>71</sup> Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante 2010. <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>

<sup>72</sup> Benjamín Franklin. Manuales de procedimientos 2009. <https://filosofia.co/consulta/definicion-de-manual-de-funciones-segun-autores/>

		publicados a los usuarios y empleados.	empelados, con el fin de que tengan acceso a su historia, objetivos, valores e información en general.
	<b>4. Demuestra compromiso con los valores éticos</b>	Si existe un compromiso con los valores como lo son: el respeto con los compañeros de trabajo y usuarios, responsabilidad social y ambiental, sentido de pertenencia por la entidad, transparencia y puntualidad en la prestación del servicio.	La cultura de la empresa si está enfocada en los valores organizacionales que sirven como eje para su crecimiento, lo que significa que si cuenta con ética empresarial porque “Es por ello que las empresas están decidiendo incorporar los regímenes éticos para que todos los empleados deban seguirlos y las empresas puedan tener un ambiente lleno de estos valores. Así, no solo la confianza de los empleados crecerá, sino también el de todos los clientes e incluso, el de los dueños y jefes”. <sup>73</sup>
	<b>5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.</b>	En la empresa Coopsercum Ltda. En los últimos 5 años no se han realizado ningún tipo de capacitaciones tampoco se realizan actividades que motive al personal. Este proceso es manejado por gerencia.	En la gestión del talento humano implica identificar las capacidades de los empleados de la propia compañía y las capacidades que se necesitan con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener dicho talento. Esto porque “Las empresas tienen que entrar frontalmente en la lucha por el talento humano si quieren aumentar la productividad y fortalecer su competitividad en un mercado cada vez más dinámico y diverso como el actual. Las estrategias de atracción y retención son básicas para aumentar el compromiso y minimizar la rotación laboral.” <sup>74</sup>
<b>2. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</b>	<b>6. Analiza el contexto empresarial</b>	En la empresa no existen políticas, ni estrategias, que prevengan riesgos o analicen detalladamente la información que se presenta, existe un	La inexistencia del proceso de planificación y verificación en la empresa, con lleva a que está presente fallas en el área contable y financiera, para evitar estos errores, hace necesario que en COOPSERCUM LTDA. Se analice el contexto

<sup>73</sup> <https://valores10.com/valores-eticos-empresariales>

<sup>74</sup> <https://blog.acsendo.com/4-acciones-para-atraer-y-retener-al-mejor-talento-humano>

		riesgo alto en el áreas contable y financiera, lo que puede ocasionar la liquidación total de le empresa.	organizacional para evaluar las condiciones buenas y las adversas que la rodean, para prevenir el desvío del objetivo de la empresa, de modo que esas debilidades y amenazas tengan el menor impacto negativo. El concepto y aplicación de análisis de contextos lo encontramos en las Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 e ISO 45001, y se puede resumir como “el análisis a nivel interno y externo para ver cómo funciona la organización, siempre dentro del marco del mercado en el que se mueve, considerando tanto el funcionamiento positivo como negativo”. <sup>75</sup>
	<b>7. Define el apetito al riesgo</b>	En la empresa COOPSERCUM LTDA. No existen estrategias donde se busque evitar errores futuros o se establezca la tolerancia al riesgo, ya que no se desarrollan reuniones, en las cuales la administración y el consejo analicen las posibles soluciones al riesgo, y así poder velar por los intereses, y los objetivos de la empresa considerando la visión de la organización.	De acuerdo con lo planteado en la norma ISO 31000 “el apetito de riesgo se debe utilizar continuamente, pero es especialmente importante durante las fases de evaluación y análisis de riesgos de los procesos, cuando se deben tomar decisiones sobre cómo manejar un riesgo u oportunidad en particular.” Por esto, para que la empresa desarrolle el apetito al riesgo debe considerar las diferentes características e identificarlos, como principal tarea se debe reconocer el riesgo que se corre y las dificultades que se presentan asumiendo un perfil estable para la misma, activando un cronograma de reuniones donde las partes interesadas tengan información del desarrollo de la empresa y las dificultades que se presentan, evitando que el riesgo aumente y se llegue a la liquidación de la empresa.
	<b>8. Evalúa estrategias alternativas</b>	En COOPSERCUM LTDA. Si existen estrategias, que	“El control y evaluación de la estrategia consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para

<sup>75</sup> <https://institutodemejoracontinua.com/el-analisis-de-contextos/>

		evalúan los procesos en el área operativa.	conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta”, <sup>76</sup> Teniendo en cuenta este concepto, se considera que la empresa va en el rumbo correcto, porque si se preocupa por tener y fortaleces estrategias, que permiten alcanzar sus objetivos planeados.
	<b>9. Formula los objetivos empresariales</b>	En COOPERCUM LTDA. No se establecen de manera clara los objetivos para dar cumplimiento a las leyes, regulaciones, políticas o procedimientos de la empresa por tanto no hay un control de los riesgos que se presentan en las actividades que se desarrollan en cada área.	La formulación de objetivos empresariales es una responsabilidad de la dirección para tener los objetivos alineados con el control de la información financiera, cumplimiento de normativa y seguridad en las operaciones. En COOPERCUM LTDA. Se considera que es necesario tener bien estructurados estos objetivos ya que son una guía para las empresas, en el cumplimiento de sus metas, es por ello que se dice que “los objetivos permiten que conozcas cuáles son los resultados que quieres alcanzar y a partir de ahí, hacia dónde quieres dirigir tu empresa a corto, mediano y largo plazo” <sup>77</sup>
<b>3. DESEMPEÑO</b>	<b>10. Identifica riesgos</b>	En la empresa COOPERCUM LTDA. No se identifican debilidades, ni amenazas, dejando la empresa sin planes de mejoras o estrategias, por lo que no identifica riesgos que puedan presentarse en las actividades de cada uno de los procesos y	La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Para esta mala gestión de identificación de riesgos, es necesario instalar sistemas de control que identifiquen y minimicen tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como su severidad, priorizando y clasificando el riesgo. Por ello la evaluación de riesgos según ISO 31000:2018 “es un proceso dinámico, sistemático y repetitivo que pretende identificar, calificar y evaluar las amenazas a las que está expuesta una organización,

<sup>76</sup> <https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

<sup>77</sup> <https://mdc.org.co/importancia-de-los-objetivos-de-una-empresa/>

		que atenten contra el cumplimiento de los objetivos.	con el fin de tomar las acciones necesarias para eliminar, mitigar, compartir o tratar los riesgos” <sup>78</sup>
	<b>11. Evalúa la severidad de los riesgos</b>	En Coopsercum Ltda. No aplica este principio.	“el Control como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea parcialmente, o con relación a la totalidad; con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. En pocas palabras todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado” <sup>79</sup> . Dicho lo anterior en la empresa COOPSERCUM LTDA, no aplica ningún tipo de evaluación de riesgos, ya que no hubo ninguna medición o identificación de ellos, y a su vez no tenemos riesgos para evaluar.
	<b>12. Prioriza los riesgos</b>	N/A	“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonablemente confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”. (Estupiñan Gaitan, 2008) Las empresas deben priorizar los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar políticas que los eviten, En Coopsercum Ltda., no sé a identificado los riesgos por lo cual no es posible identificarlos.
	<b>13. Implementa las respuestas al riesgo</b>	N/A	“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos” <sup>80</sup> . Teniendo en cuenta que en la empresa Coopsercum

<sup>78</sup> <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2018/05/como-realizar-la-evaluacion-de-riesgos-segun-iso-310002018/>

<sup>79</sup> Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México.

<sup>80</sup> <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-respuestas-a-los-riesgos-las-estrategias-y-acciones-clave>

	<b>14. Desarrollar un portafolio de riesgos</b>		<p>Ltda., no se ha identificado los riesgos, es difícil implementar la respuesta a ellos.</p>
	<b>15. Evalúa los cambios sustanciales</b>	<p>En la empresa no se evalúan los cambios sustanciales, ya que no hay una gestión del riesgo, ya que la empresa funciona sin controles, lo que le impide minimizar los impactos que pueda causar las amenazas o debilidades de la empresa, y tampoco le permite cultivar las fortalezas u oportunidades que se han identificado a través de las matrices.</p>	<p>Las empresas identifican y evalúan los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio. En COOPERCUM LTDA, es importante realizar esta evaluación para que la administración pueda realizar una adecuada gestión. “Los negocios prosperan por tomar riesgos, pero fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz. Las organizaciones deben dedicar recursos tanto para la toma de riesgos como para su gestión”.<sup>81</sup></p>
<b>4. REVISION</b>	<b>16. Revisa los riesgos y el desempeño</b> <b>17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales</b>	<p>N/A</p>	<p>“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos”<sup>82</sup>. Teniendo en cuenta que en la empresa COOPERCUM LTDA, no se ha identificado los riesgos, no es posible realizar una revisión de estos o proponer mejoras.</p>

<sup>81</sup>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

<sup>82</sup> <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-respuestas-a-los-riesgos-las-estrategias-y-acciones-clave>

	<b>18. Aprovecha la información y la tecnología</b>	N/A	COOPERCUM LTDA. No tiene desarrollado un sistema de identificación del riesgo, por lo que aunque se implemente una adecuada tecnología para su difusión es primordial tener ya preparada la información a difundir. “La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales”. <sup>83</sup>
<b>5. INFORMACION COMUNICACIÓN Y REPORTE.</b>	<b>19. Comunica los riesgos de información</b> <b>20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño</b>	N/A	“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos” <sup>84</sup> . Teniendo en cuenta que en la empresa COOPERCUM LTDA, no se ha identificado los riesgos, no es posible comunicarlos o realizar informes sobre ellos.

<sup>83</sup> <https://vsip.info/coso-erm-componentes-y-principios-pdf-free.html>

<sup>84</sup> <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-respuestas-a-los-riesgos-las-estrategias-y-acciones-clave>

Para dar cumplimiento en general al objetivo del análisis de la anterior matriz se puede determinar que en COOPSERCUM LTDA. Es necesario estructurar un sistema de control interno basado en los 5 componentes que hacen parte del COSO ERM 2017, ya que en esta empresa no se evidencie la existencia de estructuras organizacionales como son, el organigrama, en donde se puede apreciar de manera fácil la forma en que se estructura la empresa, sin necesidad de explicaciones detalladas, además de ser una herramienta que sirve para la toma de decisiones. Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos “el organigrama es una «representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”

Por otra parte en la empresa no se determinan las actividades en las áreas tanto operativas como administrativas, es necesario realizar manuales de funciones para cada uno de los cargos. Según Benjamín Franklin los manuales de funciones, “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”, de igual manera no existe sentido de pertenencia, al no tener conocimiento de la cultura empresarial, es necesario dar a conocer esta información, realizando inducción al personal, publicando a la vista de los usuarios y empleados, con el fin de que tengan acceso a su historia, objetivos, valores e información en general.

La cultura de la empresa si está enfocada en los valores organizacionales que sirven como eje para su crecimiento, lo que significa que si cuenta con ética empresarial porque “Es por ello que las empresas están decidiendo incorporar los regímenes éticos para que todos los empleados deban seguirlos y las empresas puedan tener un ambiente lleno de estos valores. Así, no solo la confianza de los empleados crecerá, sino también el de todos los clientes e incluso, el de los dueños y jefes”.

En la gestión del talento humano implica identificar las capacidades de los empleados de la propia compañía y las capacidades que se necesitan con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener dicho talento. Esto porque “Las empresas tienen que entrar frontalmente en la lucha por el talento humano si quieren aumentar la productividad y fortalecer su competitividad en un mercado cada vez más dinámico y diverso como el actual. Las estrategias de atracción y retención son básicas para aumentar el compromiso y minimizar la rotación laboral. “

La inexistencia del proceso de planificación y verificación en la empresa, con lleva a que está presente fallas en el área contable y financiera, para evitar estos errores, hace necesario que en COOPSERCUM LTDA. Se analice el contexto

organizacional para evaluar las condiciones buenas y las adversas que la rodean, para prevenir el desvío del objetivo de la empresa, de modo que esas debilidades y amenazas tengan el menor impacto negativo. El concepto y aplicación de análisis de contextos lo encontramos en las Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 e ISO 45001, y se puede resumir como “el análisis a nivel interno y externo para ver cómo funciona la organización, siempre dentro del marco del mercado en el que se mueve, considerando tanto el funcionamiento positivo como negativo”.

De acuerdo con lo planteado en la norma ISO 31000 “el apetito de riesgo se debe utilizar continuamente, pero es especialmente importante durante las fases de evaluación y análisis de riesgos de los procesos, cuando se deben tomar decisiones sobre cómo manejar un riesgo u oportunidad en particular.” Por esto, para que la empresa desarrolle el apetito al riesgo debe considerar las diferentes características e identificarlos, como principal tarea se debe reconocer el riesgo que se corre y las dificultades que se presentan asumiendo un perfil estable para la misma, activando un cronograma de reuniones donde las partes interesadas tengan información del desarrollo de la empresa y las dificultades que se presentan, evitando que el riesgo aumente y se llegue a la liquidación de la empresa.

El control y evaluación de la estrategia consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta”, Teniendo en cuenta este concepto, se considera que la empresa va en el rumbo correcto, porque si se preocupa por tener y fortalecer estrategias, que permiten alcanzar sus objetivos planeados.

La formulación de objetivos empresariales es una responsabilidad de la dirección para tener los objetivos alineados con el control de la información financiera, cumplimiento de normativa y seguridad en las operaciones. En Coopsercum Ltda. Se considera que es necesario tener bien estructurados estos objetivos ya que son una guía para las empresas, en el cumplimiento de sus metas, es por ello que se dice que “los objetivos permiten que conozcas cuáles son los resultados que quieres alcanzar y a partir de ahí, hacia dónde quieres dirigir tu empresa a corto, mediano y largo plazo”

La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Para esta mala gestión de identificación de riesgos, es necesario instalar sistemas de control que identifiquen y minimicen tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como su severidad, priorizando y clasificando el riesgo. Por ello la evaluación de riesgos según ISO 31000:2018 “es un proceso dinámico, sistemático y repetitivo que pretende identificar, calificar y

evaluar las amenazas a las que está expuesta una organización, con el fin de tomar las acciones necesarias para eliminar, mitigar, compartir o tratar los riesgos”

“El Control como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea parcialmente, o con relación a la totalidad; con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. En pocas palabras todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado”.

Dicho lo anterior en la empresa COOPERCUM LTDA, no aplica ningún tipo de evaluación de riesgos, ya que no hubo ninguna medición o identificación de ellos, y a su vez no tenemos riesgos para evaluar.

“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonablemente confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”. (Estupiñan Gaitan, 2008) Las empresas deben priorizar los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar políticas que los eviten, En Coopsercum Ltda., no se ha identificado los riesgos por lo cual no es posible identificarlos.

“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos”, Teniendo en cuenta que en la empresa Coopsercum Ltda., no se ha identificado los riesgos, es difícil implementar la respuesta a ellos.

Las empresas identifican y evalúan los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio. En COOPERCUM LTDA, es importante realizar esta evaluación para que la administración pueda realizar una adecuada gestión.

“Los negocios prosperan por tomar riesgos, pero fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz. Las organizaciones deben dedicar recursos tanto para la toma de riesgos como para su gestión”.

“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos”. Teniendo en cuenta que en la empresa Coopsercum Ltda., no se ha identificado los riesgos, no es posible realizar una revisión de estos o proponer mejoras.

Coopsercum Ltda. No tiene desarrollado un sistema de identificación del riesgo, por lo que, aunque se implemente una adecuada tecnología para su difusión es primordial tener ya preparada la información a difundir. “La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales”.

“Durante la planificación, una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, el siguiente paso es elaborar el plan de respuestas a los riesgos”. Teniendo en cuenta que en la empresa Coopsercum Ltda., no se ha identificado los riesgos, no es posible comunicarlos o realizar informes sobre ellos.

#### **4.3. Propuesta de modelo de sistema de control interno bajo informe COSO ERM 2017 en la empresa COOPSERCUM LTDA**

Con la anterior matriz se puede identificar los componentes y principios, necesarios para estructurar un sistema de control interno en la empresa COOPSERCUM LTDA, con el fin de aportar con un modelo de ejecución de manera eficiente donde se pretende que la empresa mejore su desempeño, agilice las actividades que se desarrollan diariamente contando con procedimientos claros y precisos, encaminada a mejorar el desarrollo de las actividades planificadas, ayudando a la acertada toma de decisiones por parte de la Gerencia de la empresa, además de adoptar medidas correctivas necesarias.

Tabla 18 Matriz diagnóstico de principios del COSO ERM 2017

COMPONENTE	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE CONTROL
<p align="center"><b>GOBIERNO Y CULTURA</b></p>	<p>La empresa COOPERCUM LTDA. Se debe establecer un código de ética que permita que la gerencia pueda regular los principios y normas, especialmente de las personas que laboran en área administrativa. Considerando los procesos del área administrativa que se llevan a cabo en la empresa,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un organigrama</li> <li>- Crear manuales de funciones de cada cargo</li> <li>- Creaciones de flujo gramas de cada proceso</li> <li>- Representación visual de la estructura organizacional, Líneas de autoridad y (cadena de mando).</li> </ul>
<p align="center"><b>ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b></p>	<p>La inexistencia del proceso de planificación y verificación en la empresa, con lleva a que está presente fallas en las áreas contable y financiera, para evitar estos errores, hace necesario que en Coopsercum Ltda. Se analice el contexto organizacional para evaluar las condiciones buenas y las adversas que la rodean, para prevenir el desvío del objetivo de la empresa, de modo que esas debilidades y amenazas tengan el menor impacto negativo, es necesario manejar las variables que afectan y manipularlas a favor de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación de valores organizacionales</li> <li>- Formulación de objetivos empresariales</li> </ul>

	organización, y así poder identificar los riesgos pasados, presentes y futuros a tiempo.	
<b>DESEMPEÑO</b>	Es importante que la entidad realice una correcta y oportuna identificación de riesgos que puedan impedir la ejecución y cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de identificación de riesgos contables y financieros</li> <li>- Matriz de evaluación de riesgos</li> </ul>
<b>REVISIÓN Y EVALUACIÓN</b>	Mediante este componente es posible que la entidad revise los resultados de las actividades ejecutadas, se requiere de la revisión del desempeño de los riesgos (impactos, controles, actividades de mitigación) y propone las mejoras que se consideren necesarias para lograr la mejora continua de los procesos internos y por ende los resultados.	La entidad debe generar una revisión constante de los procesos contables, realizar supervisión mensual de los procesos de control interno de la empresa, identificar y evaluar los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio, generar políticas de evaluación, realizar reuniones, en donde se pueda analizar los diferentes escenarios que enfrenta, elaborar propuestas de mejora y contar con un comité para este tipo de situaciones, realizar actas de estos procesos para tener conocimiento del funcionamiento de la empresa.
<b>INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE</b>	Es necesario que la entidad cuente con información oportuna de temas relevantes como lo son: la seguridad de la información, la incursión de nuevas tecnologías y los reportes de	En COOPSERCUM LTDA, debe realizarse informes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a múltiples niveles y a través de toda la entidad. Con esto se garantiza tener

	<p>resultados, con esto la entidad contará con las herramientas necesarias para monitorear y controlar el desempeño de la entidad y tomar decisiones correctas que contribuyan al cumplimiento de objetivos.</p>	<p>informados sobre la situación de la empresa y su gestión a la junta directiva y usuarios, necesita tener canales de comunicación donde se pueda divulgar la información como crear una página web, radio, televisión local, redes sociales entre otras, donde pueda evidenciar el desempeño de toda la entidad, e informa de manera pública sus informes de gestión o estados financieros.</p>
--	--	---

Teniendo en cuenta la anterior matriz se procede a estructurar el sistema de control interno bajo el modelo COSO ERM 2017, para la empresa COOPSERCUM LTDA.

## **1. COMPONENTE GOBIERNO Y CULTURA**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

En la realización del componente de la cultura organizacional, en cuanto a lo descrito de la misión y visión se tomó textualmente lo estipulado por la empresa COOPSERCUM LTDA, los demás aspectos detallados en este componente fueron elaborados desde el análisis del trabajo, para la presentación del mismo.

#### **MISIÓN**

La empresa de servicios “COOPSERCUM LTDA.” Del municipio de Cumbál, a través de la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado, y aseo pretende brindar un servicio de calidad y continuidad en términos de gestión y desarrollo empresarial, todo ello encaminado a la implementación de actividades y proyectos acordes a las necesidades de la empresa, permitiendo ofrecer un excelente servicio a la comunidad, como fuente de bienestar social.

A demás le empresa está fundamentada en valores y principios de ética y transparencia que guían el funcionamiento y adecuado manejo de cada uno de los pilares que la conforman.

#### **VISIÓN**

Para el año 2025 la empresa “COOPSERCUM LTDA.” se ha proyectado consolidarse como una de las principales entidades en ser líder en la prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, en desarrollo de la imagen corporativa y como ejemplo regional dentro de los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, con calidad y responsabilidad destacándose por su rentabilidad, economía y control de recursos, creando sentido de pertenencia a nivel interno y externo.

#### **VALORES**

Los valores organizacionales de “COOPSERCUM LTDA.” se basan en cualidades, virtudes, y principios para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso, y eficaz. Estos valores son:

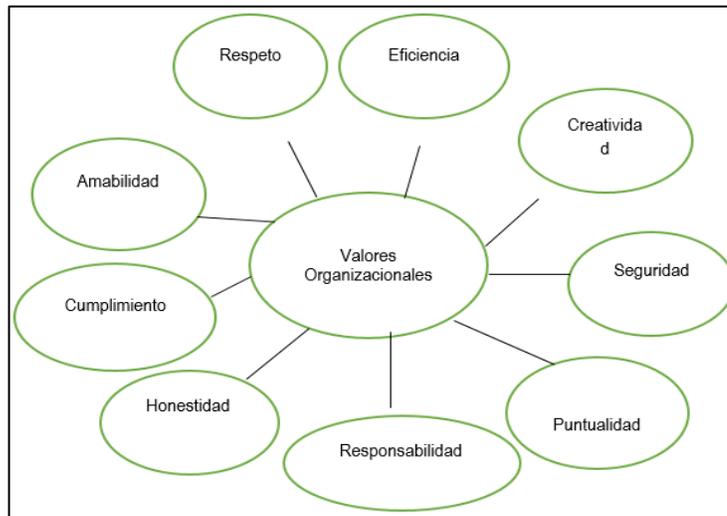


Figura 1. Los valores organizacionales de “COOPSERCUM LTDA

- Todo el personal cumplirá y participará en la labor que ha encomendado, fomentando el **Trabajo en equipo** como uno de los valores organizacionales de COOPSERCUM LTDA.
- Si se presenta una dificultad al ejecutar un proyecto, el equipo de trabajo dará su opinión creativa para solucionar el problema de forma exitosa, empleando **la creatividad** como valor organizacional de COOPSERCUM LTDA.
- Ante una situación extrema en el grupo de trabajo, el responsable del problema se hará cargo, implementando el valor de **la honestidad** como un valor organizacional de COOPSERCUM LTDA.

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- **LIDERAZGO.** Alcanzar el liderazgo en el municipio de Cumbal – Nariño a través de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado buscando el bienestar de los consumidores y responder con calidad y eficiencia a los cambios y exigencias de la demanda del mercado.

- **RENTABILIDAD.** Lograr altos niveles de rentabilidad a través de la prestación del servicio, llevando la administración de los recursos económicos. De manera que permita el desarrollo de las actividades de COOPSERCUM LTDA.

## ORGANIGRAMA



Figura 2. Organigrama de la empresa “COOPSERCUM LTDA

- **GESTION TECNOLOGICA.** Tener mayor conocimiento de las alternativas tecnológicas que puedan favorecer el desarrollo de las actividades ejecutadas en COOPSERCUM LTDA. y realizar capacitación del equipo humano.

- **DESARROLLO SOCIAL.** Participar activamente en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas, con la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado del municipio de cumbal – Nariño siendo una fuente generadora de empleo.
- **CALIDAD.** Satisfacer a los requerimientos del cliente a través de la prestación del servicio, respaldada por la asesoría técnica calificada. Para ofrecer calidad y eficiencia.

## MANUALES DE FUNCIONES

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>
<p><b>CARGO:</b> Gerente  <b>AREA:</b> Administrativa  <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Junta Directiva</p>
<b>II. PERFIL</b>
<p>Buen manejo de las relaciones Interpersonales, excelente desempeño en el manejo de recursos humanos, técnicos y económicos para el logro de objetivos.</p> <p>El Gerente es el Representante Legal de la empresa, ejercerá sus funciones con la inmediata dirección de la Junta directiva y responderá ante este, por el cumplimiento de las funciones y de la gestión realizada.</p> <p>Tendrá bajo su dependencia a los empleados de la empresa, vigilará el cumplimiento de las disposiciones legales, y reglamentarias y ejecutará los acuerdos de la Junta directiva; su vinculación se formalizará mediante un contrato escrito de Trabajo a término fijo.</p>
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñarse como representante legal de la empresa</li> <li>• Direccionar y administrar la empresa.</li> <li>• Dirigir y organizar el desarrollo de sus funciones, conforme a los reglamentos expedidos por la Junta de Inversionistas.</li> <li>• Ordenar el pago de los gastos ordinarios de acuerdo al presupuesto.</li> <li>• Celebrar contratos y operaciones cuya cuantía no sobrepase lo autorizado por la Junta de Inversionistas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el estado de caja y cuidar que se mantenga en seguridad los bienes y valores de la empresa.</li> <li>• Presentar a la Junta directiva el proyecto de presupuesto anual de ingresos y gastos, de distribución de utilidades y demás documentos exigidos por las normas legales.</li> <li>• Motivar a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.</li> <li>• Ejecutar las políticas y decisiones de la Junta directiva.</li> <li>• Planear, organizar, ejecutar y controlar la administración de la empresa.</li> <li>• Rendir informes de su gestión y cuentas aprobadas, a la Junta directiva.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas y que sean inherentes al cargo.</li> </ul>	
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud ante las reglas</li> <li>• Aptitud frente al cambio</li> <li>• Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Atención, trato y respeto hacia los demás</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Comunicación escrita</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Contar con educación de nivel superior en economía, administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.	Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<p><b>CARGO:</b> secretaria  <b>AREA:</b> Administrativa  <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Gerente</p>	
<b>II. PERFIL</b>	
Habilidades en manejo de equipo de oficina, considerable nivel de organización, discreción, iniciativa. Procesador de textos, hoja electrónica, manejo de internet, ortografía, redacción, relaciones humanas.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestar el teléfono.</li> <li>• Atención al público.</li> </ul>	

- Recibir, enviar y clasificar correspondencia.
- Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente.
- Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.
- Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.
- Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.
- Tomar dictados y transcribir en computadora.
- Distribuir documentos en el centro de trabajo.
- Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.
- Llenar formatos administrativos (a máquina o computadora): formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra, etc.
- Manejar agenda del jefe inmediato.
- Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.
- Elaborar escritos en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, etc., todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su jefe inmediato.
- Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico.
- Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en apoyo a las tareas académicas, administrativas y de investigación llevadas a cabo en el departamento. (Informes, artículos, exámenes, convocatorias, circulares, oficios, etc.)

#### **IV. COMPETENCIAS LABORALES**

- Capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de organización del trabajo.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Autonomía y pro actividad.
- Relación interpersonal.

#### **V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

##### **EXPERIENCIA**

Dos años de experiencia específica o tres años de experiencia relacionada.

### **MANUAL DE FUNCIONES**

#### **I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

<b>CARGO:</b> Auxiliar contable <b>AREA:</b> Contable <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Contador publico <b>LINEA DE DEPENDENCIA:</b> Contador - auxiliar contable	
<b>II. PERFIL</b>	
Calidad del trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso empresarial, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo y autocontrol.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los materiales, insumos, equipos y demás elementos que llegan al almacén verificando que la calidad y la cantidad sean las correctas de acuerdo con lo requerido en la orden de compra o contrato.</li> <li>• Realizar acta de entrega para los equipos catalogados como activos fijos.</li> <li>• Llevar libros contables</li> <li>• Realizar diligencias en aseguradoras</li> <li>• Preparar y entregar todos los informes que sean solicitados.</li> <li>• Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Acatar las políticas, normas y disposiciones que emita la empresa encaminados a la implementación y desarrollo de los sistemas de gestiones.</li> </ul>	
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud ante las reglas</li> <li>• Aptitud frente al cambio</li> <li>• Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Atención, trato y respeto hacia los demás</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Comunicación escrita</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título de bachiller académico y cursos relacionados con el cargo, preferiblemente con educación a nivel superior en contaduría pública, económica o administración de empresas.	Dos años de experiencia específica o tres años de experiencia relacionada.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>

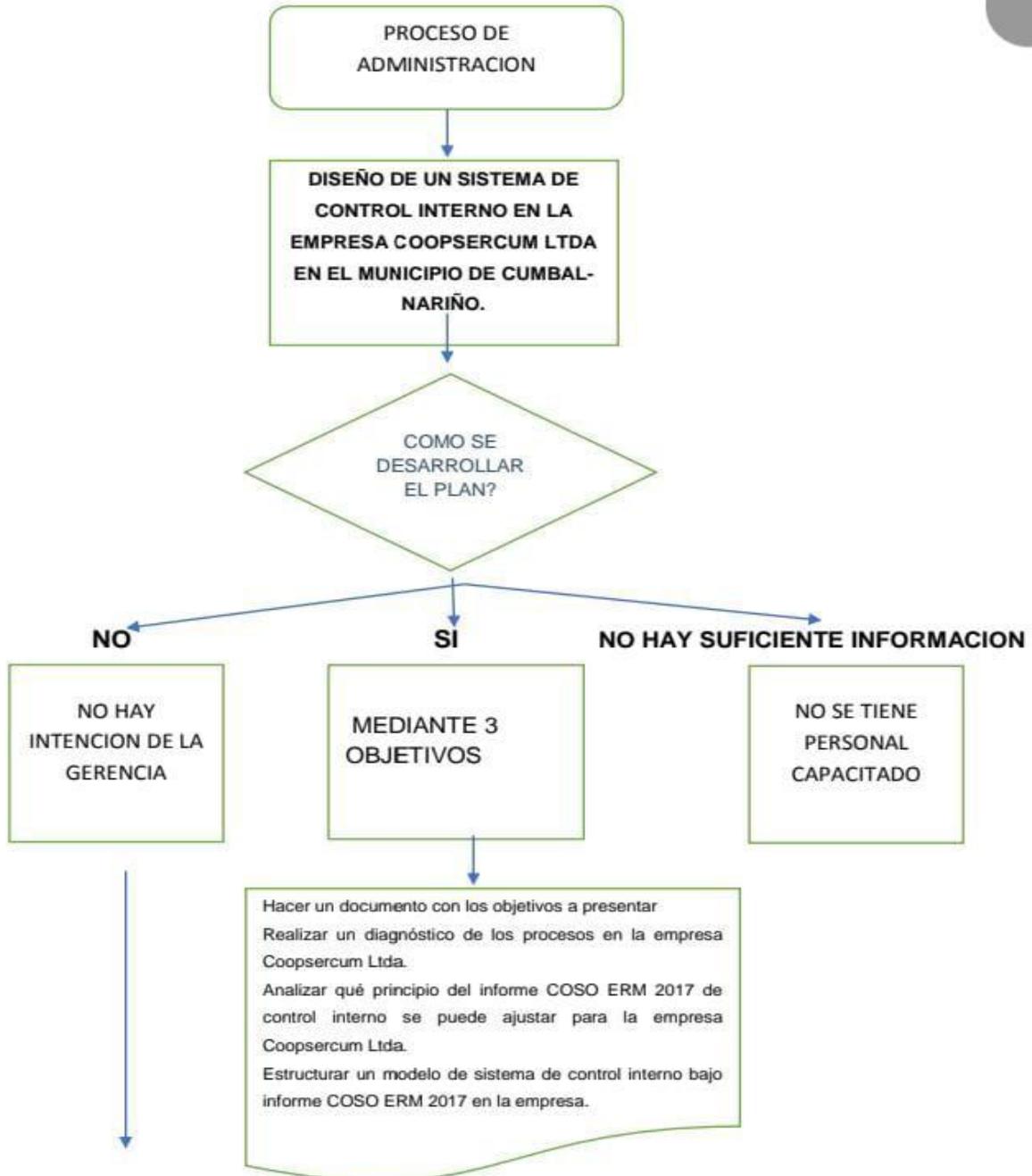
<b>CARGO:</b> Contador <b>AREA:</b> Contable <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Gerente <b>LINEA DE DEPENDENCIA:</b> Auxiliar contable	
<b>II. PERFIL</b>	
Calidad del trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso empresarial, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo y autocontrol.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los informes de ejecución presupuestal y financiera de los proyectos según el cronograma de presentación de informes</li> <li>• Coadyuvar con la coordinación financiera y de gestión en la preparación y organización de proyectos y ordenamiento de gastos de la empresa.</li> <li>• Realizar conciliaciones de los proyectos con las áreas de contabilidad y tesorería.</li> <li>• Elaborar y presentar los informes de ejecución presupuestal y gerencial de funcionamiento e inversión durante los cinco primeros días de cada mes.</li> <li>• Elaborar y actualizar el manual de presupuesto.</li> <li>• Elaborar informes presupuestales de acuerdo con requerimientos de la coordinación del área contable y junta Directiva</li> <li>• Responder a los requerimientos sobre temas de presupuesto que realizan las entidades de control.</li> <li>• Coordinar y supervisar las actividades del personal de área contable.</li> <li>• Acatar las políticas, normas y disposiciones que emita la empresa.</li> <li>• Preparar y entregar los informes que sean competencia de su cargo.</li> </ul>	
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud ante las reglas</li> <li>• Aptitud frente al cambio</li> <li>• Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Atención, trato y respeto hacia los demás</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Comunicación escrita</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional preferiblemente en contabilidad y/o ciencias económicas y administrativas, cursos de manejo presupuestal.	Tres años de experiencia específica o cuatro años de experiencia relacionada.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>
<p><b>CARGO:</b> Operario  <b>AREA:</b> Producción  <b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> jefe de producción.  <b>LINEA DE DEPENDENCIA:</b> No aplica</p>
<b>II. PERFIL</b>
<p>Debe de revisar y supervisar que el producto lleve el proceso indicado para su elaboración ya que así se obtendrá la calidad del producto para que nuestros consumidores sean plenamente satisfechos, así como el control que este se tenga. trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso empresarial, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo y autocontrol.</p>
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las reparaciones que se den con ocasión de daños que presente la red del acueducto y alcantarillado.</li> <li>• Realizar la repavimentación por daños ocasionados al arreglo de la red de distribución de acueducto y alcantarillado.</li> <li>• Solicitar los materiales y herramientas necesarias para las respectivas reparaciones.</li> <li>• Informar al coordinador cuando deban realizarse cierres de sectores o tramos necesarios para la ejecución de las reparaciones, empates o prolongaciones de la red.</li> <li>• Responder por el correcto y adecuado manejo, utilización, mantenimiento y conservación del equipo de trabajo asignado a su cargo.</li> <li>• Mantener en buen estado los pozos de aguas negras, cajas colectoras de aguas lluvias y las redes de alcantarillado, y efectuar las construcciones y reparaciones necesarias para una eficiente, eficaz u oportuna prestación del servicio.</li> <li>• Realizar el trabajo de mantenimiento de redes de acueducto y alcantarillado y/o supervisiones cuando esté a cargo de otros y de sus subalternos (auxiliar de acueducto y alcantarillado).</li> <li>• Realizar las tareas de mantenimiento del sistema de acueducto y Alcantarillado que le encargue el coordinador de redes de acueducto y alcantarillado.</li> <li>• Realizar el manejo de válvulas durante la reparación de daños o en programas de racionamiento.</li> <li>• Informar oportunamente a su jefe inmediato sobre los daños y anomalías en las redes de acueducto y alcantarillado, como válvulas dañadas, fugas, infiltraciones, ausencia de tapas de alcantarillado y/o las necesidades de reposición de los elementos averiados.</li> <li>• Coordinar y participar en labores de mantenimiento y limpieza de redes de acueducto y alcantarillado.</li> <li>• Y demás funciones asignadas por el empleador. con un salario y horario a convenir.</li> </ul>

<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmontar equipos</li> <li>• Manejar la balanza</li> <li>• Garantizar la seguridad pública</li> <li>• Realizar operaciones de limpieza</li> <li>• Aplicar requisitos de fabricación de alimentos</li> <li>• Respetar las directrices de la organización</li> <li>• Aplicar prácticas correctas de fabricación</li> <li>• Aplicar análisis de peligros y puntos de control crítico</li> <li>• Limpiar máquinas para la fabricación de alimentos</li> <li>• Desenvolverse bien en entornos de riesgo</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título de bachiller académico y cursos relacionados con el cargo.	Dos años de experiencia específica o tres años de experiencia relacionada.

# FLUJOGRAMAS

## 1. Área administrativa



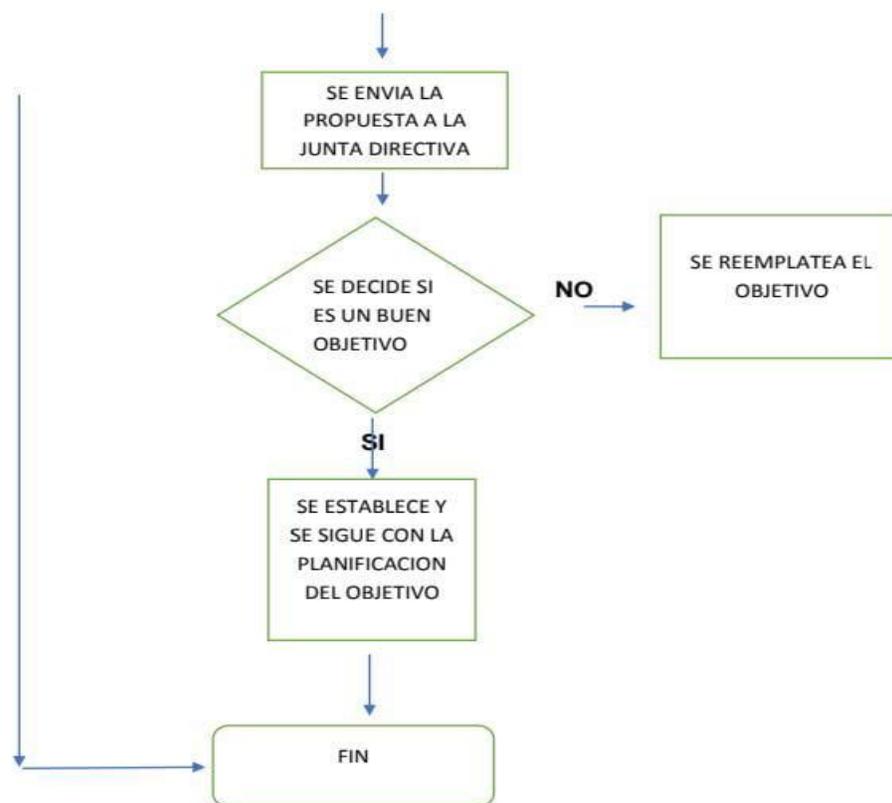
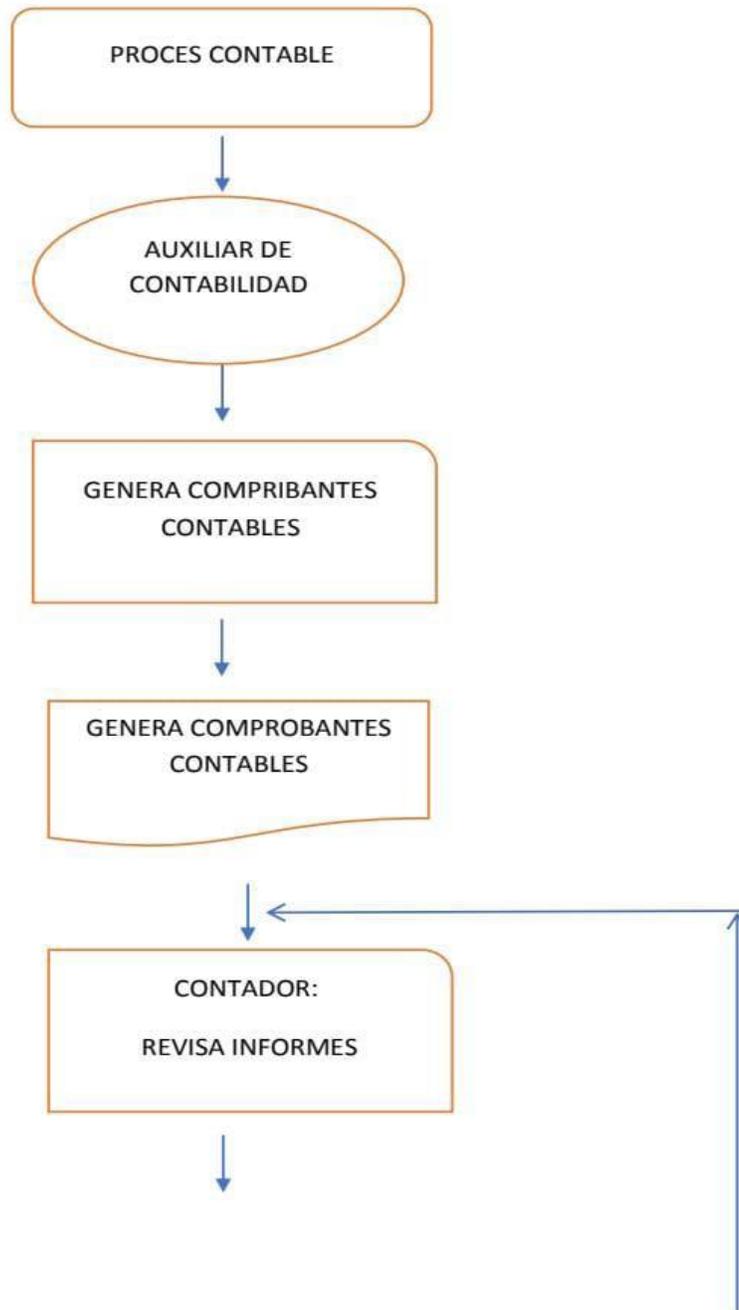


Figura 3. Flujograma área administrativa de la empresa “COOPSERCUM LTD

## 2. Área contable



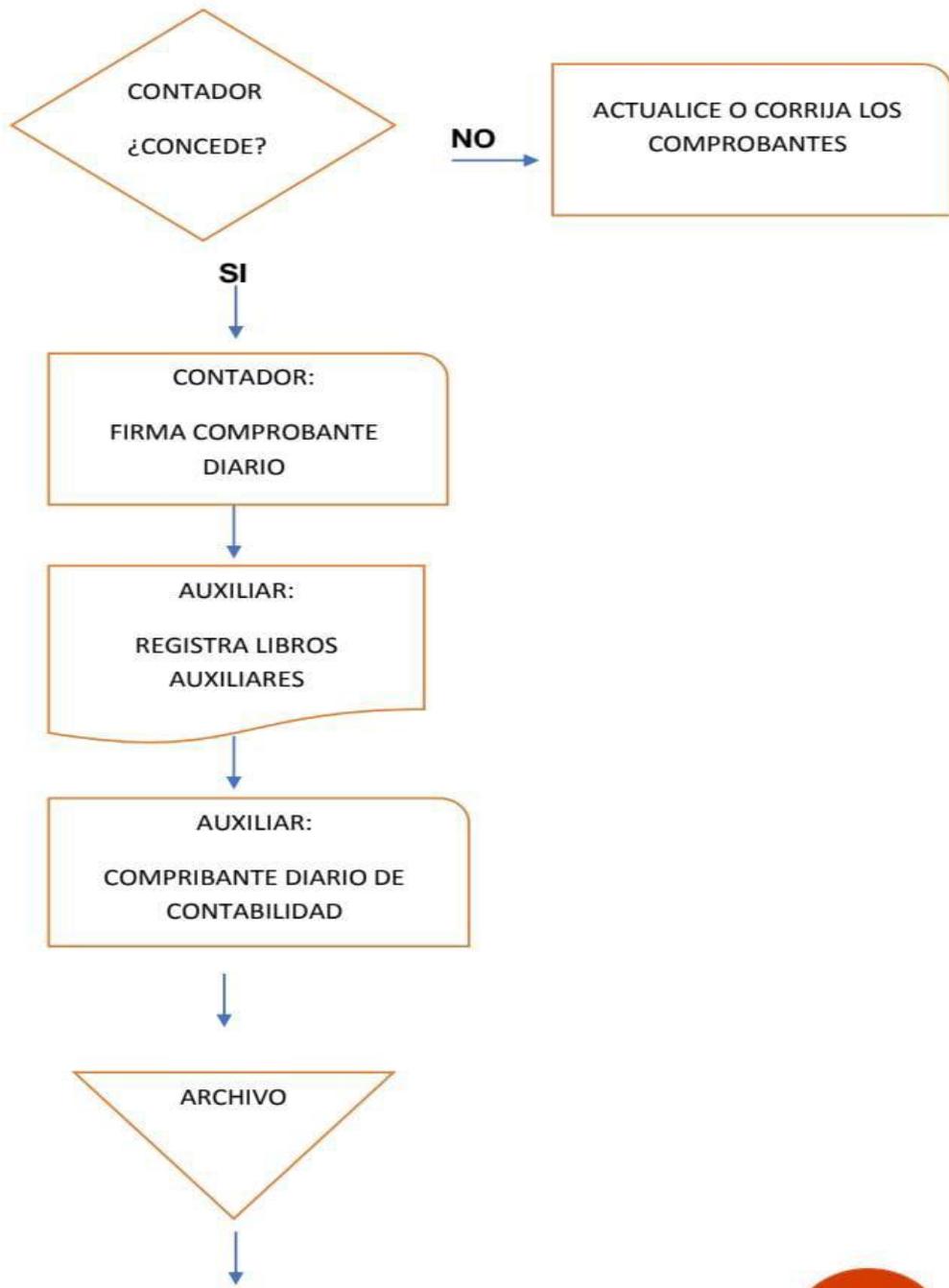
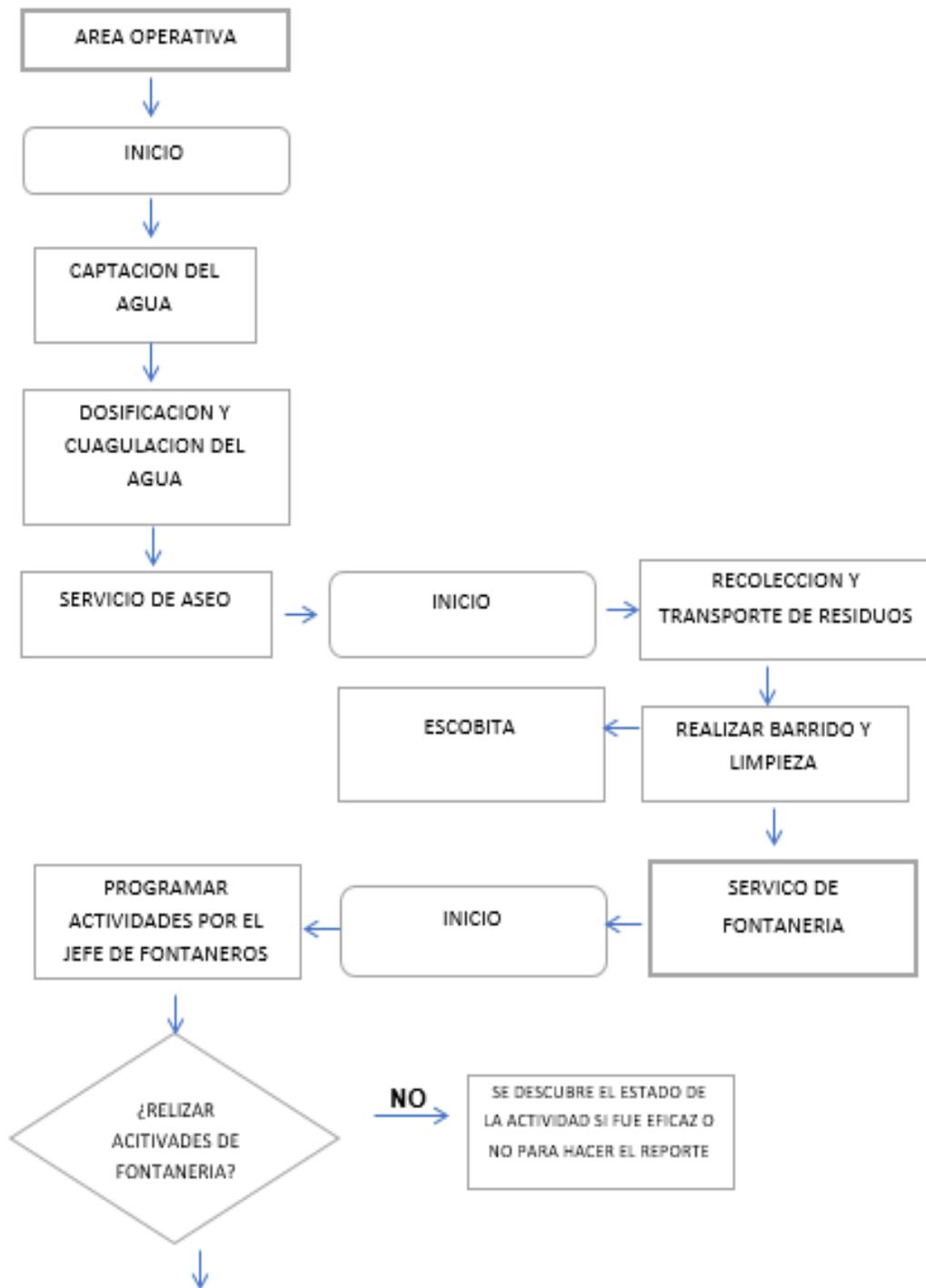




Figura 4. Flujograma área contable de la empresa “COOPSERCUM LTDA

### 3. Área operativa



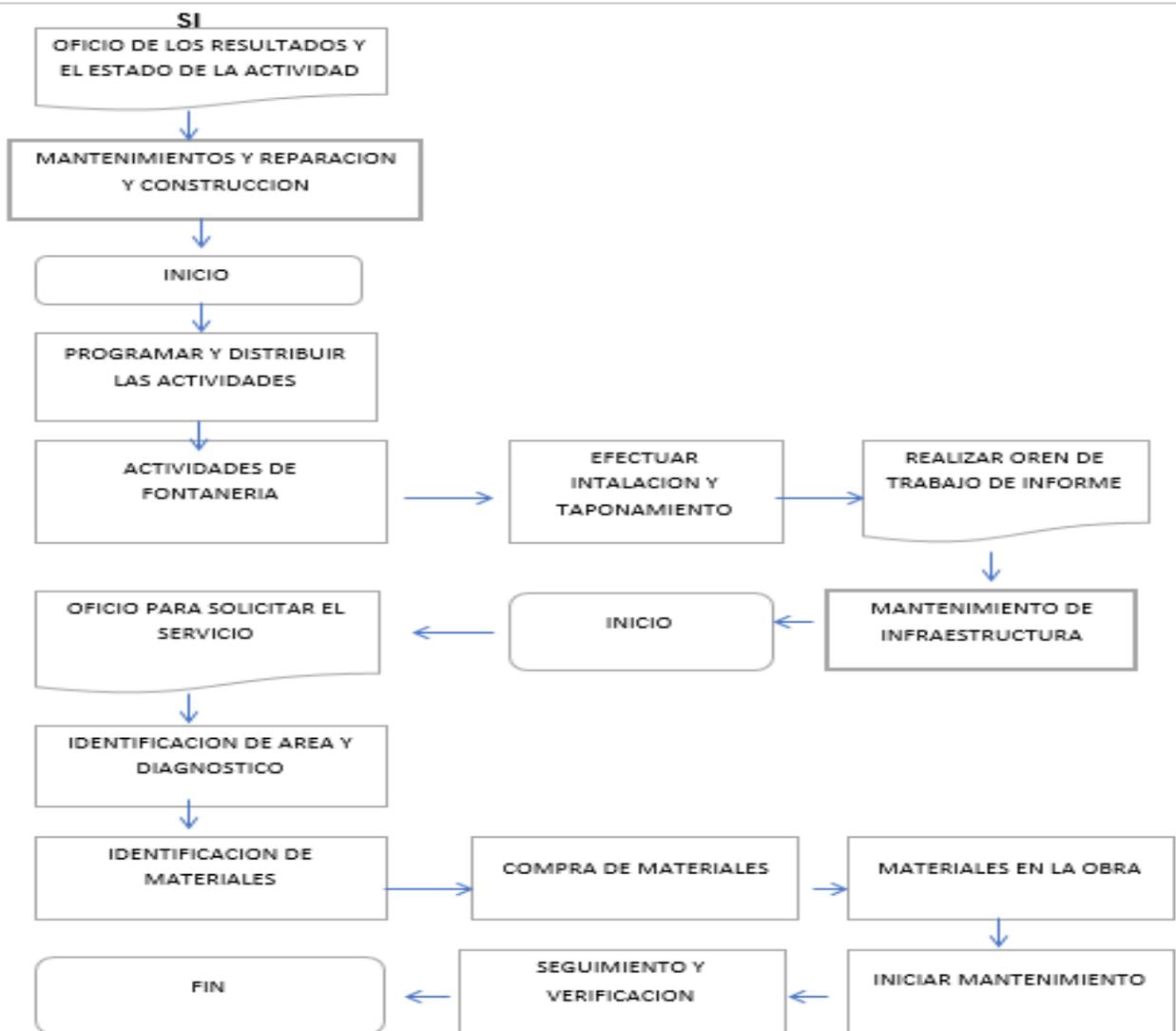


Figura 5. Flujograma área operativa de la empresa “COOPERCUM LTDA

**Identificación y Evaluación los riesgos.** Es importante que la empresa COOPERCUM LTDA. Realice una correcta y oportuna identificación de riesgos que puedan impedir la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se realiza la matriz donde se representan los riesgos de la empresa.

Tabla 19 Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos

RIESGO N°	NOMBRE DEL EVENTO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE		NIVEL DE RIESGO
				NIVEL DE RIESGO		
				PROBABILIDAD	IMPACTO	
1	Fallas en el funcionamiento del área contable y financiera	Mal manejo de los recursos públicos	La empresa no revisa los recaudos totales ni salidas de dinero	Medio	Alto	Importante
2	No existen políticas de seguimiento y supervisión de los procesos contables de la empresa.	Falta de procesos organizacionales y estructuración de la empresa	La empresa no realiza controles de requerimientos de informes.	Alto	Alto	Inaceptable
3	No se determinan las actividades en las áreas tanto operativas como administrativas.	No existen manuales de funciones, comités, ni órganos colegiados para el control de su cumplimiento en las diferentes áreas.	No existe la cultura empresarial ni tampoco son publicados a los usuarios y empleados.	Medio	Alto	Importante
4	En la empresa Coopsercum Ltda. En los últimos 5 años no se han realizado ningún tipo	No existe una dependencia que se encargue de estas actividades.	La empresa no cuenta con un áreas de talento humano, y las actividades están	Medio	Alto	Importante

	de capacitaciones tampoco se realizan actividades que motive al personal.		encargadas al área se gerencia			
<b>5</b>	En la empresa no existen políticas, ni estrategias, que prevengan riesgos o analicen detalladamente la información.	En Coopsercum no existen procesos de planificación y verificación en la empresa,	En la empresa no existe un control interno el cual minimice los riesgos.	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Inaceptable</b>
<b>6</b>	No se realiza la formulación de objetivos empresariales.	Incumplimiento de la normativa y seguridad en las operaciones de la empresa	Es necesario que en Coopsercum Ltda. se identifique el riesgo a tiempo para establecer los objetivos de la empresa y se desarrollen las actividades, evitando el riesgo alto en las áreas contable y financiera.	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Inaceptable</b>
<b>7</b>	Falta de implementación de medidas extraordinarias ante los cambios climáticos que afectan la prestación del servicio público.	Accidentes que ocasionen daños en las rutas de acueducto y en la planta de tratamiento potable.	La ocurrencia de accidentes que podrían haber sido controlados, de no ser por la falta de implementación de medidas de seguridad	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Inaceptable</b>

			antes de la ejecución del servicio.			
<b>8</b>	Incorporación de personal no adecuado para ocupar el puesto de trabajo	Fraude por parte del personal, ya sea directamente con la empresa o clientes	Malas acciones por parte del personal que pueden perjudicar tanto a la empresa o a la prestación del servicio	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Inaceptable</b>
<b>9</b>	Denuncias laborales por parte de los trabajadores	Multas, Sanciones por parte del Poder Judicial y/o Ministerio del trabajo y promoción del empleo	Debido a la corroboración de los despidos arbitrarios, la empresa tenga que pagar reparaciones civiles (indemnizaciones), puesto que se infringiría la Ley De Productividad Y Competitividad Laboral - Decreto Supremo N° 003-97-Tr, Norma que regula los despidos arbitrarios	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Inaceptable</b>

Entidad: Empresa de Acueducto y alcantarillado del Municipio de Cumbal.

De la anterior matriz se puede decir que el sentido del control interno se basa principalmente en su aplicación desde el área de gerencia evitando los riesgos que ocasionan pérdidas y fraudes, esta área es la parte fundamental del funcionamiento de la empresa, por tal razón se analiza los riesgos que se presentan en Coopsercum Ltda. Para estructurar el manejo de la empresa, características que realiza el modelo de control interno utilizado COSO ERM 2017. En contraste con la realidad del objeto de la empresa que es la excelente prestación del servicio, al no tener un reglamento y un manual de funciones que orienten sus actividades administrativas y operativas se encuentra con la necesidad de estructurar políticas y valores que demuestran la cultura organizacional. Como señala Hurtado (2008), el control interno nace de las acciones por parte de las autoridades superiores de la empresa que tienen como finalidad, promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades y calidad en los servicios. Siendo así como menciona Alas (2010), una herramienta fundamental en la gestión empresarial.

En cuanto a los componentes del modelo de control interno COSO ERM 2017, la empresa presenta resultados desfavorables en general, destacando los dos primeros componentes del mismo: Gobernanza y Cultura de Riesgo; y Riesgo, Estrategia y Fijación de Objetivos. Esto debido a que no presenta un modelo operativo ni un manual y reglamento de organización y funciones, lo cual dificulta un efectivo control interno, pues debe ser un proceso dinámico e integral.

De los resultados, se destaca que los eventos que presentan un riesgo de alto impacto negativo en la empresa COOPSERCUM LTDA son los cambios climáticos; así como los robos, la falta de un control interno que evite los riesgos en la empresa. Como señala Rodríguez (2014), el riesgo operativo puede surgir de fallos en los recursos humanos (conocimientos débiles de contratación); procesos internos (inadecuada delegación de funciones y responsabilidades); tecnología de información (deficiente uso de sistemas de información y tecnología); eventos externos (contingencias legales, desastres naturales).

Dicho lo anterior para la identificación y evaluación de estos riesgos, se tomó como referencia los resultados de los instrumentos de recolección de información y las matrices que se analizaron en el transcurso del trabajo, siguiendo los criterios de los autores referenciados, se consideró que la empresa COOPSERCUM LTDA. Presenta riesgos en las áreas contable y financiero las cuales se han descrito a lo

largo del diseño del sistema de control interno por lo que se considera que la matriz arroja un nivel alto de riesgo, al no tener la empresa políticas, ni estrategias, que prevengan riesgos o analicen detalladamente la información. Incurrir en que en el proceso de evaluación del riesgo muestra calificaciones altas e inaceptables, lo que determina que es necesario la implementación del control interno para evitar que la empresa llegue a su liquidación.

## **REVISIÓN Y EVALUACIÓN**

Para el proceso de evaluación de sus actividades se propone a la empresa COOPRSECUM LTDA:

- Hacer un control y seguimiento mensual de las áreas contable, financiera, en cuanto a los procesos de mayor riesgo como son el recaudo de cartera, pago de proveedores.
  
- Revisión mensual de ejecución presupuestal.
  
- Hacer arqueo de caja diariamente al terminar la jornada.
  
- Revisar semanalmente facturas de costos y gastos.
  
- Realizar un comité de seguimiento mensual de la matriz de riesgos, de los procesos contables y financieros.
  
- Analizar mensualmente las propuestas de mejoras que se establecen para cumplir el propósito del diseño del control interno.
  
- Crear un comité de bienestar laboral, que revise cada semana el desempeño de los empleados en lo laboral y la convivencia entre compañeros.
  
- Ejecutar el componente de gobierno y cultura con los trabajadores donde se cumpla las jornadas de convivencia, capacitaciones, e inducción de la empresa para conocimiento de ella.

- Evaluación del desempeño de los trabajadores cada seis meses para analizar sus fortalezas y debilidades.

## **INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE**

- En la realización de este componente COOPSERCUM LTDA, debe realizar informes mensuales del desempeño de la empresa a múltiples niveles, y dar a conocer la información de la empresa a todos los usuarios utilizando canales de información como son paginas página web, cartillas, radio, televisión local, redes sociales y carteleras informativas.

- Realizar asambleas trimestrales donde se presente la información contable, tributaria, y el desempeño del control interno en la empresa para el análisis de esta y toma de decisiones.

- informar a los trabajadores de los resultados de los procesos de evaluación para hacer planes de mejoramiento.

## 5. CONCLUSIONES

1. Con el diagnóstico de los procesos de la empresa Coopsercum Ltda. Se logró determinar que es muy importante la implementación del control interno ya que provee de soluciones eficientes y eficaces para los procesos contables que presentan deficiencia y lograr disminuir el desorden y aplicar políticas de seguimiento y supervisión.
2. Con la elaboración del análisis de los principios del informe COSO ERM 2017, se logró determinar la estructuración de un sistema de control interno donde se lleven a cabo los procesos y políticas de cada área para la realización de sus funciones de manera adecuada, óptima, eficaz, con rendimiento laboral adecuado y con un buen manejo de equipo.
3. Con la Estructuración del sistema de control interno bajo COSO ERM 2017, se logró orientar los procesos contables de la empresa para realizar mejoras en cuanto a las debilidades que presenta brindando total control, inspección, observación y vigilancia en esta área.

## RECOMENDACIONES

1. Acoger el planteamiento de organigrama desarrollado en este trabajo que le permitirá proporcionar las directrices a su personal en el cumplimiento de sus funciones y la consecución de los objetivos.
2. Se sugiere que el presente manual que forma parte del presente trabajo, se dé a conocer a los empleados de la Empresa para que sea analizado para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.
3. Poner en práctica los procedimientos de control interno del COSO ERM 2017 en la empresa COOPSERCUM LTDA que se proponen en este trabajo de grado con la finalidad de que se puedan estandarizar sus operaciones correspondientes.
4. Utilizar las matrices Dofa, Mefi, Mefe para la prevención de amenazas y debilidades que presenta la empresa que ponen en riesgo su supervivencia en la prestación de servicio en el Municipio de Cumbal.

## BIBLIOGRAFIA.

Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México

MANTILLA, Samuel Alberto. "Auditoría Financiera de PYMES". ECOE Ediciones Bogotá – Colombia 2008. Pág. 43

Agustín Reyes Ponce, 2004, p.440 Administración Moderna, Universidad Autónoma de Puebla México.

Idalberto Chiavenato, 1996, p.77. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. City University of Los Ángeles.

SANTILLANA, Gonzales Juan Ramon "Establecimiento de sistemas de control interno, la función de contraloría ". Editorial Thomson. Tercera edición, México 2003 Pag 98.

ETUPIÑAN, Gaitán Rodrigo "control interno y fraudes con base en los ciclos transicionales, Bogotá-Colombia Ecoe Ediciones Cia 2da Edición Pag28.  
Administración Moderna, 2004, Agustín Reyes Ponce,  
<https://books.google.com.co/books?id=TwnmILyBJIYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público, 2018, Walter M. Mendoza-Zamora, Tania Y. García-Ponce, María I. Delgado-Chávez, Isabel M. Barreiro-Cedeño,  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>

El control interno basado en el modelo COSO, Santa Cruz Marín, Marinell, 2014,  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/832](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832)

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ESTADO COLOMBIANO COMO INSTANCIA INTEGRADORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL PARA MEJORAR LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA A 2030, 2017 MARIANA SALNAVE SANIN JAMES LIZARAZO BARBOSA  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/661/ASA-Spa-2017-El sistema de control interno en el estado colombiano como instancia integradora Trabajo de grado.pdf;jsessionid=B2750510323A2832FD860B4CF08E0497?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/661/ASA-Spa-2017-El%20sistema%20de%20control%20interno%20en%20el%20estado%20colombiano%20como%20instancia%20integradora%20Trabajo%20de%20grado.pdf;jsessionid=B2750510323A2832FD860B4CF08E0497?sequence=1)

COSO.ORG. (2005). COSO ORG. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERMExecutive-Summary-Spanish-Columbia.pdf>

GAITAN, R. E. (2006). CONTROL INTERNO Y FRAUDES (2da. Edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Cía Ltda. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de <http://fullseguridad.net/wpcontent/uploads/2016/10/Control-Interno-y-Fraudes-Con-Base-en-Los-CiclosTransaccionales.pdf>

ALVAREZ, M., & ORTIZ, R. (2010). <http://dspace.ucuenca.edu.ec>. Obtenido de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec>:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1403/1/tcon436.pdf>

ACHIG, Lucas 2003, Guía para la elaboración de diseño d tesis, publicación de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Ecuador.

MALDONADO E., Milton K, Control Interno.

BACON, C. (1996.). Manual de Auditoría Interna. En C. BACON, Manual de Auditoría Interna (2da. Edición. ed., pág. Pág. 5). México D.F: UTEHA

BARQUERO, M. (2013). MANUAL PRACTICO DE CONTROL INTERNO - Teoría y Aplicación Práctica. En M. BARQUERO, MANUAL PRACTICO DE CONTROL INTERNO - Teoría y Aplicación Práctica. (pág. S.P). Barcelona, ESPAÑA: PROFIT. Recuperado el 17 de 12 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=taihAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiLgvTqxN3YAhUBt1MKHQfxAiQ4ChDoAQglMAA#v=onepage&q=control%20interno&f=false>

DELOITTE. (2017). COSO ERM 2017 y la Generación de Valor. DELOITTE, 30.

<https://www.coso.org>. (17 de mayo de 2018). Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-andPerformance-Executive-Summary.pdf> KO

**ANEXOS.**

**Encuesta**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE COOPERCUM LTDA.**

**1. ¿Hace cuánto tiempo usted forma parte de COOPERCUM LTDA.?**

De 1 a 3 años       De 3 a 5 años       De 5 o más años

**2. ¿Conoce usted que es un sistema de control interno en el área contable de la empresa COOPERCUM LTDA?**

SI       NO

**3. ¿Conforme a su apreciación cree usted que existe deficiencia en el sistema de control interno en el área contable de COOPERCUM LTDA?**

SI       NO

**4. ¿Cree usted que COOPERCUM LTDA ¿Está utilizando los recursos obtenidos para mejorar el servicio que ofrece?**

SI       NO

**5. ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe realizar los controles dentro de la empresa?**

Diario       Mensual       Semanal       Anual       Quincenal

**6. ¿Considera usted que al implementar un sistema de control Interno en el área contable mejoraría la situación financiera de la empresa COOPERCUM LTDA?**

SI       NO

**7. ¿Está usted dispuesto a trabajar bajo los lineamientos de un manual de funciones implementado en el sistema de control Interno en el área contable de COOPERCUM LTDA?**

SI       NO

8. ¿Está de acuerdo en que se implemente un sistema de Control Interno para COOPSERCUM LTDA?

SI

NO

9. ¿Cree usted que existe un interés por la junta directiva por diagnóstico de los procesos de control interno en la empresa?

SI

NO

10. ¿Se estable un compromiso de comportamiento de control interno por parte de la gerencia de la empresa?

SI

NO

11. ¿otorga la gerencia incentivos que pueda fomentar el interés de cumplir los objetivos para el sistema de control interno en la empresa?

SI

NO

12. ¿Está el personal capacitado para tratar temas de control interno en la empresa?

SI

NO

13. ¿Tiene la gerencia la experiencia para diseñar un sistema de control interno en la empresa?

SI

NO

## Autorización

ADMINISTRACION PÚBLICA COOPERATIVA DE AGUA POTABLE Y  
SANEAMIENTO BASICO PARA EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE  
CUMBAL "COOPERCUM LTDA"

Constancia Dirigida a: Universidad CESMAG.  
Facultad de ciencias administrativas y contables

Cordial saludo.

El presidente de la junta directiva de la Cooperativa "COOPERCUM LTDA" del municipio de Cumbal (N).

Mediante la presente doy a conocer el interés sobre el proyecto de grado, que se me ha solicitado aplicar en la Cooperativa "COOPERCUM LTDA" del municipio de Cumbal, por ello estoy dispuesto a otorgar el permiso necesario para las estudiantes DIANA MILENA MARTINEZ DAVILA, LORENA ALEJANDRA ROMO GAMES y PAOLA ANDREA ROSERO IRUA, concediendo espacios sobre información necesaria para la realización de su trabajo de grado.

La presente se firma a los 17 días del mes de Mayo del 2021.

  
JOSE MANUEL CANACUAN  
Presidente Consejo Administración.

  
ALVARO MEDARDO ROSERO  
Secretario consejo de administración

  
PILAR TIPAS  
Gerente Administrativa

## Consentimiento

San Juan de Pasto, 17 de mayo de 2021.

SEÑORES:  
PILAR TIPAS  
Gerente.

JOSE MANUEL CANACUAN  
ALVARO MEDARDO ROSERO  
Consejo de Administración Cooperativa "Coopsercum Ltda.".

*Recibido  
fecum 77 y 17 Mayo 2021  
9:10 AM  
Alvaro Medardo Rosero*

Asunto: Solicitud de autorización trabajo de grado.

Cordial saludo.

Por medio de la presente, nosotras DIANA MILENA MARTINEZ DAVILA identificada con C.C. , LORENA ALEJANDRA ROMO GAMES identificada con C.C. y PAOLA ANDREA ROSERO IRUA identificada con C.C. 1.088.594.806, estudiantes de la Universidad CESMAG nos dirigimos a usted con el fin de solicitar la autorización para hacer uso de la información de la empresa para realizar el respectivo trabajo de grado, que está enfocado a la implementación de un sistema de control interno.

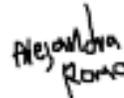
Hacemos esta solicitud considerando que se pretende utilizar este tema de investigación como parte de trabajo de grado denominado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL-NARIÑO", el cual está asesorado por el Docente DIEGO FERNANDO DAVID. Es importante mencionar que el trabajo de grado se realiza de manera virtual, considerando la situación actual de la emergencia sanitaria causada por la pandemia del COVID-19.

De antemano agradecemos su colaboración y atención, quedamos atentas a su respuesta.

Atentamente,



DIANA MILENA MARTINEZ D.  
CC. 1.085.291.182 Pasto



LORENA ALEJANDRA ROMO G.  
CC. 1.2333.191.598 Pasto



PAOLA ANDREA ROSERO I.  
CC. 1.088.594.806 de Cumbal.

Asesor:

DOCENTE. DIEGO FERNANDO DAVID.

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MIMEDUCACIÓN</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 29 de noviembre de 2022.

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado denominado: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA BH CONSTRUCTORA S.A.S. DE LA CIUDAD DE PASTO, presentado por los autores DANIELA MARCELA RUANO MAYA, NÓRIDA RODRÍGUEZ MESÍAS, del Programa Académico contaduría pública al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



-----  
**DIEGO FERNANDO DAVID GUERRERO**  
C.C. 1085245810  
Contaduría pública.  
Celular 3017833819  
Correo electrónico: dfdavid@unicesmag.edu.co

 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> LORENA ALEJANDRA ROMO GÁMEZ	<b>Documento de identidad:</b> 1233191598
<b>Correo electrónico:</b> 93romolorena019@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3155162491
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> DIANA MILENA MARTINEZ DAVILA	<b>Documento de identidad:</b> 1085291182
<b>Correo electrónico:</b> milemartinez91@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3183911701
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> PAOLA ANDREA ROSERO IRUA	<b>Documento de identidad:</b> 1088594806
<b>Correo electrónico:</b> paoroseo9312@hotmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3137504079
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b> DIEGO FERNANDO DAVID GUERRERO	<b>Documento de identidad:</b> 1085245810
<b>Correo electrónico:</b> dfdavid@unicesmag.edu.co	<b>Número de contacto:</b> 3017833819
<b>Título del trabajo de grado:</b> DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COOPSERCUM LTDA EN EL MUNICIPIO DE CUMBAL – NARIÑO	
<b>Facultad y Programa Académico:</b> Facultad de ciencias administrativas y contables Programa contaduría publica	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la

presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.

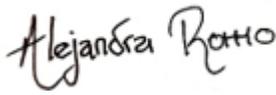
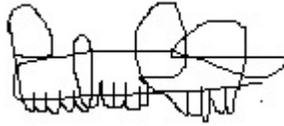
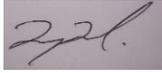
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 23 días del mes de noviembre del año 2022

	
Nombre del autor:	Nombre del autor:
	
Nombre del autor:	
 <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <b>Diego Fernando David Guerrero</b>	