

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
ENFOCADO EN EL SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS DE LA EMPRESA INTERCONSULTORÍA DE  
NEGOCIOS Y COMERCIO IBT SOCIEDAD ANONIMA  
BASADO EN EL MODELO COSO**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA  
PÚBLICA**

**IVANNIA MARÍA FERNÁNDEZ MORALES**

**SEDE ARANJUEZ  
SAN JOSÉ, NOVIEMBRE 2022**

## CONTENIDO

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMEN</b>                                          | 11 |
| <b>CAPÍTULO I PROBLEMA</b>                              | 13 |
| <b>Planteamiento del problema</b>                       | 13 |
| <b>Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.</b> | 13 |
| <b>Misión</b>                                           | 14 |
| <b>Visión</b>                                           | 14 |
| <b>Objetivos</b>                                        | 17 |
| <b>Objetivo General</b>                                 | 17 |
| <i>Objetivos específicos</i>                            | 17 |
| <b>Justificación</b>                                    | 17 |
| <b>Antecedentes</b>                                     | 19 |
| <b>Antecedentes Internacionales</b>                     | 29 |
| <b>Antecedentes Nacionales</b>                          | 27 |
| <b>Proyecciones</b>                                     | 34 |
| <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>                        | 35 |
| <b>Proceso administrativo</b>                           | 35 |
| <b>Origen de la administración</b>                      | 35 |
| <b>Administración</b>                                   | 35 |
| <b>La empresa y su entorno social</b>                   | 36 |
| <b>Dirección empresarial</b>                            | 37 |
| <b>Procesos administrativos</b>                         | 37 |
| <i>Planificación</i>                                    | 37 |
| <i>Organización</i>                                     | 38 |
| <i>Dirección</i>                                        | 38 |
| <i>Control</i>                                          | 39 |
| <b>Sistema de Control Interno</b>                       | 39 |
| <b>COSO</b>                                             | 40 |
| <b>Modelo COSO</b>                                      | 41 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| <b>Marco integrado de control interno</b>         | 41 |
| <b>Evolución del modelo COSO</b>                  | 41 |
| <b>Informe COSO I</b>                             | 42 |
| <b>Informe de COSO II O COSO-ERM</b>              | 42 |
| <b>Informe de COSO III</b>                        | 42 |
| <b>Objetivo del modelo COSO</b>                   | 43 |
| <b>Componentes del modelo COSO</b>                | 44 |
| <i>Ambiente de control</i>                        | 44 |
| <i>Evaluación de riesgos</i>                      | 45 |
| <i>Actividades de control</i>                     | 45 |
| <i>Sistemas de información y comunicación</i>     | 46 |
| <i>Supervisión y monitoreo</i>                    | 46 |
| <b>Importancia de la adopción del modelo COSO</b> | 47 |
| <b>Objetivos del Sistema de Control Interno</b>   | 48 |
| <b>Clases del control interno</b>                 | 49 |
| <i>Controles directos</i>                         | 49 |
| <i>Controles Gerenciales.</i>                     | 49 |
| <i>Controles independientes.</i>                  | 50 |
| <i>Controles o funciones de procesamiento.</i>    | 50 |
| <i>Controles para salvaguardar activos.</i>       | 51 |
| <i>Controles generales</i>                        | 51 |
| <b>Otras clasificaciones de los controles</b>     | 52 |
| <i>Control administrativo</i>                     | 52 |
| <i>Control contable</i>                           | 52 |
| <b>Elementos del control interno</b>              | 53 |
| <i>Elemento de organización</i>                   | 53 |
| <i>Elementos de sistemas y procedimientos</i>     | 54 |
| <i>Elementos de personal</i>                      | 54 |
| <i>Elementos de supervisión</i>                   | 54 |
| <b>Tipos de control interno</b>                   | 55 |
| <i>Preventivo</i>                                 | 55 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>De detección</i>                                                                  | 56 |
| <i>Correctivo</i>                                                                    | 56 |
| <b>Efectividad del sistema de control interno</b>                                    | 57 |
| <b>Responsables del sistema de control interno</b>                                   | 58 |
| <b>Beneficios de un sistema de control interno</b>                                   | 58 |
| <b>Limitaciones del control interno</b>                                              | 59 |
| <b>Evaluación del sistema de control interno</b>                                     | 59 |
| <b>Métodos para evaluar el sistema de control interno</b>                            | 60 |
| <i>Cuestionario</i>                                                                  | 60 |
| <i>Método narrativo o descriptivo</i>                                                | 61 |
| <i>Método gráfico o diagrama de flujo</i>                                            | 61 |
| <b>Pruebas de cumplimiento del sistema de control interno</b>                        | 62 |
| <b>Objetivo de las pruebas de cumplimiento</b>                                       | 62 |
| <b>Revisión del sistema de control interno</b>                                       | 62 |
| <b>Las irregularidades y el control interno</b>                                      | 63 |
| <b>La incidencia de los sistemas de control interno en la eficiencia empresarial</b> | 63 |
| <b>Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)</b>                       | 64 |
| <b>NIIF 8 Segmentos de Operación</b>                                                 | 64 |
| <b>NIIF 9 Instrumentos Financieros</b>                                               | 65 |
| <b>Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)</b>                                  | 65 |
| <b>NIC 1 Presentación de Estados Financieros</b>                                     | 66 |
| <b>NIC 2 Inventarios</b>                                                             | 66 |
| <b>Proyectos</b>                                                                     | 67 |
| <b>Proyecto empresarial</b>                                                          | 67 |
| <b>Objetivo de los proyectos empresariales</b>                                       | 67 |
| <b>Tipos de proyectos empresariales</b>                                              | 68 |
| <i>Proyectos estratégicos</i>                                                        | 68 |
| <i>Proyectos operativos</i>                                                          | 68 |
| <i>Proyectos recurrentes</i>                                                         | 69 |
| <b>Importancia del control de proyectos</b>                                          | 69 |
| <b>Gerencia de proyectos</b>                                                         | 70 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>Administración de proyectos</b>                      | 71 |
| <b>Identificación de proyectos</b>                      | 71 |
| <b>Planificación de proyectos</b>                       | 72 |
| <b>Objetivos de la planificación de proyectos</b>       | 72 |
| <i>Análisis y definición</i>                            | 72 |
| <i>Anticipación</i>                                     | 73 |
| <i>Programación de recursos</i>                         | 73 |
| <i>Coordinación y control</i>                           | 74 |
| <i>Recopilación de datos</i>                            | 74 |
| <b>La planificación y el ciclo de vida del proyecto</b> | 75 |
| <b>La planificación y el riesgo en los proyectos</b>    | 75 |
| <b>Control financiero de proyectos</b>                  | 76 |
| <b>Evaluación de proyectos</b>                          | 76 |
| <i>Evaluación financiera o privada</i>                  | 77 |
| <i>Evaluación económica</i>                             | 77 |
| <i>Evaluación social</i>                                | 77 |
| <i>Evaluación ambiental</i>                             | 78 |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>                 | 79 |
| <b>Enfoque de la investigación</b>                      | 79 |
| <b>Tipo de investigación</b>                            | 80 |
| <b>Diseño de la investigación</b>                       | 80 |
| <b>Muestra de la investigación</b>                      | 81 |
| <b>Población</b>                                        | 81 |
| <i>Muestra</i>                                          | 81 |
| <i>Muestra en cadena o por redes (bola de nieve).</i>   | 81 |
| <b>Unidades de Análisis</b>                             | 82 |
| <b>PRIMERA UNIDAD DE ANÁLISIS</b>                       | 82 |
| <b>SISTEMA DE CONTROL</b>                               | 82 |
| <b>SEGUNDA UNIDAD DE ANÁLISIS</b>                       | 84 |
| <b>CONTROL INTERNO</b>                                  | 84 |
| <b>TERCERA UNIDAD DE ANÁLISIS</b>                       | 85 |

|                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>COSO</b>                                                                                                                                                                                         | 85  |
| <b>Fuentes de Información</b>                                                                                                                                                                       | 86  |
| <b>Fuentes primarias</b>                                                                                                                                                                            | 86  |
| <b>Fuentes secundarias</b>                                                                                                                                                                          | 86  |
| <b>Categorías de análisis</b>                                                                                                                                                                       | 87  |
| <b>Instrumentos utilizados en la investigación</b>                                                                                                                                                  | 90  |
| <b>Observación</b>                                                                                                                                                                                  | 90  |
| <b>Entrevistas</b>                                                                                                                                                                                  | 90  |
| <b>Cuestionario cualitativo</b>                                                                                                                                                                     | 91  |
| <b>Proceso de recolección y análisis de datos</b>                                                                                                                                                   | 91  |
| <b>Procedimiento de recolección de datos</b>                                                                                                                                                        | 92  |
| <b>Procedimiento de análisis de datos</b>                                                                                                                                                           | 92  |
| <b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                          | 94  |
| <b>Pregunta 1. ¿Posee la empresa un sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos?</b>                                                             | 94  |
| <b>Pregunta 2. ¿Existe por escrito un manual de funciones y procedimientos que abarque la gestión de proyectos? ¿Está actualizado?</b>                                                              | 95  |
| <b>Pregunta 3. ¿Implementa la empresa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos?</b>                                                                       | 96  |
| <b>Pregunta 4. ¿Se realizan evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos en que participa la empresa?</b>                                                                        | 97  |
| <b>Pregunta 5. ¿La empresa crea un debido contrato para cada proyecto donde se establecen y definen los derechos y obligaciones de las partes?</b>                                                  | 98  |
| <b>Pregunta 6. ¿Los pagos que se reciben de los proyectos se realizan siempre de acuerdo con los términos del contrato suscrito?</b>                                                                | 99  |
| <b>Pregunta 7. ¿Los proyectos siempre se ejecutan de conformidad con el presupuesto establecido? ¿Se mantiene un control físico y financiero de cada proyecto? ¿Esto se encuentra reglamentado?</b> | 100 |
| <b>Pregunta 8. ¿Se cuenta con la documentación y respaldos de permisos que sean necesarios para el desarrollo de cada proyecto? ¿Esto se encuentra regulado en algún documento?</b>                 | 101 |

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Pregunta 9. ¿La empresa lleva un debido control de la maquinaria y equipo que posee para el desarrollo de los proyectos?</b>                    | 102 |
| <b>Pregunta 10. ¿Se brindan capacitaciones a los trabajadores responsables del manejo y desarrollo de los proyectos?</b>                           | 103 |
| <b>Pregunta 11. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la administración?</b> | 104 |
| <b>Pregunta 12. ¿Cuenta la empresa con un coordinador de proyectos?</b>                                                                            | 105 |
| <b>Pregunta 13. ¿Considera que el sistema de control interno aplicado al manejo de proyectos es efectivo y se encuentra actualizado?</b>           | 107 |
| <b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                                                                                                   | 109 |
| <b>Conclusiones</b>                                                                                                                                | 109 |
| <b>Recomendaciones</b>                                                                                                                             | 110 |
| <b>CAPÍTULO VI PROPUESTA</b>                                                                                                                       | 113 |
| <b>Descripción</b>                                                                                                                                 | 113 |
| <b>Objetivo general</b>                                                                                                                            | 113 |
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                                                                       | 113 |
| <b>Glosario</b>                                                                                                                                    | 114 |
| <b>Propuesta</b>                                                                                                                                   | 116 |
| <b>Componente 1. Ambiente de Control</b>                                                                                                           | 116 |
| <b>Componente 2. Evaluación de riesgos</b>                                                                                                         | 119 |
| <b>Componente 3. Actividades de control</b>                                                                                                        | 126 |
| <b>Componente 4. Información y comunicación</b>                                                                                                    | 135 |
| <b>Componente 5. Supervisión y monitoreo</b>                                                                                                       | 137 |
| <b>REFERENCIAS</b>                                                                                                                                 | 139 |
| <b>APENDICES</b>                                                                                                                                   | 145 |
| <b>Apéndice A: Cuestionario aplicado</b>                                                                                                           | 145 |
| <b>Apéndice B: Carta de aprobación del tutor</b>                                                                                                   | 147 |
| <b>Apéndice C: Declaración jurada</b>                                                                                                              | 148 |
| <b>Apéndice D: Solicitud de defensa del estudiante</b>                                                                                             | 149 |
| <b>Apéndice E: Carta de revisión filológica</b>                                                                                                    | 150 |
| <b>Apéndice E: Cédula del estudiante</b>                                                                                                           | 151 |

## CONTENIDO DE TABLAS

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1. Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo</b>              | 88  |
| <b>Tabla N. 2 Cuestionario de evaluación del Control Interno</b>                             | 120 |
| <b>Tabla N. 3 Manual de Funciones y Procedimientos para el Gerente General</b>               | 126 |
| <b>Tabla N. 4 Manual de Funciones y Procedimientos para el Coordinador de Proyectos</b>      | 128 |
| <b>Tabla N. 5 Manual de Funciones y Procedimientos para el Contador</b>                      | 130 |
| <b>Tabla N. 6 Manual de Funciones y Procedimientos para el Asistente Administrativo</b>      | 131 |
| <b>Tabla N. 7 Manual de Funciones y Procedimientos para Choferes</b>                         | 132 |
| <b>Tabla N. 8 Manual de Funciones y Procedimientos para Peones o Jornalero</b>               | 134 |
| <b>Tabla N. 9 Bitácora de reuniones</b>                                                      | 136 |
| <b>Tabla N. 10 Manual de Funciones y procedimientos para el Encargado de Control Interno</b> | 137 |

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Gráfico 1. Sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos.</b> | <b>95</b>  |
| <b>Gráfico 2. Manual de funciones y procedimientos actualizado para la gestión de proyectos.</b>                  | <b>96</b>  |
| <b>Gráfico 3. Actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos.</b>             | <b>97</b>  |
| <b>Gráfico 4. Evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos.</b>                                | <b>98</b>  |
| <b>Gráfico 5. Contratos para proyectos.</b>                                                                       | <b>99</b>  |
| <b>Gráfico 6. Relación de pagos con términos del contrato suscrito.</b>                                           | <b>100</b> |
| <b>Gráfico 7. Control físico y financiero de los proyectos.</b>                                                   | <b>101</b> |
| <b>Gráfico 8. Documentación y respaldos de permisos para el desarrollo de cada proyecto.</b>                      | <b>102</b> |
| <b>Gráfico 9 Control de la maquinaria y equipo.</b>                                                               | <b>103</b> |
| <b>Gráfico 10: Capacitaciones a responsables del manejo y desarrollo de los proyectos.</b>                        | <b>104</b> |
| <b>Gráfico 11. Conocimiento de objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos.</b>     | <b>105</b> |
| <b>Gráfico 12. Existencia de coordinador de proyectos.</b>                                                        | <b>106</b> |
| <b>Gráfico 13. Actualización del sistema de control interno aplicado al manejo de proyectos.</b>                  | <b>108</b> |

**CONTENIDO DE FIGURAS**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 Organigrama Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.</b> | <b>16</b> |
| <b>Figura 2 Sistema de Control Interno</b>                                   | <b>83</b> |
| <b>Figura 3 Control Interno</b>                                              | <b>84</b> |
| <b>Figura 4 COSO</b>                                                         | <b>85</b> |

## RESUMEN

Toda empresa se enfrenta a riesgos que pueden afectar sus objetivos, el riesgo es la incertidumbre que surge durante la obtención de un objetivo, por cuanto toda actividad que realice una empresa lleva implícito un riesgo, algunas en mayor medida y otras con poca afectación, pero ninguna se encuentra exenta de tales riesgos.

En ese sentido, el riesgo es parte de cualquier negocio, pero pueden mitigarse o afrontarse por medio de la implementación de las actividades de control contenidas en los sistemas de control interno. La evaluación de los riesgos permite a las empresas anticipar las amenazas en sus operaciones, por tanto, es indispensable que se desarrollen estrategias eficaces para gestionarlos y minimizar los impactos negativos que estos puedan tener en el negocio. Si no se consideran estas estrategias, la empresa puede presentar pérdidas en beneficio propio y, además, afectar la satisfacción del cliente.

El sistema de control interno tiene un papel esencial en toda organización, sin embargo, pocos empresarios comprenden su importancia y no suelen implementarlo, esto se da especialmente en las pequeñas empresas, las cuales trabajan de forma empírica y solucionan sus problemas a como se vayan presentando. Estas estrategias pueden funcionar durante un tiempo o en algunas ocasiones, pero con el crecimiento y los cambios que se generan en la dinámica de la empresa, se vuelve indispensable contar con un sistema de control interno robusto, el cual permita brindar una mayor seguridad del funcionamiento de la empresa.

En 1992, el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) publicó la primera versión del Marco Integrado de Control Interno un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control, el cual ha sido adoptado por muchas empresas alrededor del mundo, convirtiéndose en un marco líder con relación al control interno.

La presente investigación corresponde a la elaboración de un análisis del sistema de control interno enfocado en el seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basándose en el modelo COSO. La citada investigación pretende evidenciar la carencia que presenta la empresa en relación con el estudio realizado y se le propone la implementación de un sistema de control interno que le permita gestionar los procesos que realiza para la conclusión exitosa de cada proyecto.

## **CAPÍTULO I PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, para toda empresa es necesario contar con un efectivo sistema de control interno, esto debido a que permite mitigar riesgos y fraudes y facilita un mejor control y uso de los activos que posee, así como también valorar la eficiencia y eficacia de esta en cuanto a sus procesos y organización. Por lo general, las empresas pequeñas carecen de un control interno adecuado, esto se debe a que la mayoría son conformadas por familiares o amigos y carecen de mecanismos formales. Sin embargo, esto no debe ser una limitante para que cualquier empresa, sin importar su tamaño, maneje un efectivo sistema de control interno que le permita tener un mejor manejo y efectividad sobre sus operaciones.

Los sistemas de control interno son esenciales para que un negocio tenga éxito, el trabajar de forma rutinaria o experimental puede que funcione temporalmente, sin embargo, no es conveniente ir solucionando los problemas a como vayan apareciendo, ya que con el crecimiento de la empresa va a ser más difícil controlar los eventos que se presenten, y puede generar grandes inconvenientes para la gestión empresarial, pues ayuda a gestionar los riesgos y a ser más efectivos en todos sus procesos para dar pronta respuesta a sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades.

El control interno debe ser ejecutado por todos los miembros de la empresa y permite un mejor ambiente de control, así como evaluar posibles riesgos o riesgos existentes. Uno de los principales modelos de referencia para el control interno es el Modelo COSO, que incluye todos los aspectos que deben ser considerados.

### **Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.**

A continuación, se presenta una breve descripción de la empresa en la cual se va a desarrollar la investigación.

## **Misión**

Construir y reformar diferentes áreas y lugares donde las personas puedan convivir en armonía con el ambiente, gozando de los detalles que pertenecen a cada sector.

## **Visión**

Mantener un alto estándar de exigencia y calidad en cada uno de los detalles, con una selección adecuada del talento humano y una excelente manipulación de los materiales y equipos que nuestra empresa tiene a su disposición.

Dentro de sus valores institucionales destacan los siguientes: cumplimiento de las obligaciones, dedicación al trabajo, prudencia en la administración de los recursos, cultura del éxito, orientación a la persona, responsabilidad social y ambiental.

La empresa nace como una oportunidad de negocios, en el campo de la jardinería: mantenimiento de zonas verdes, parques, poda y corta de árboles; y en la limpieza de vías en general. En 1996 nace como una empresa dedicada al servicio de mantenimiento de zonas verdes y producción, venta e instalación de zacate ornamental. Por situaciones propias del mercado la empresa encuentra un nicho de negocios, principalmente en el sector público, concretamente en las Municipalidades, brindando los servicios de mantenimiento de parques y limpieza de vías. En el sector privado la empresa mantiene servicios de mantenimiento, diseño de jardines e instalación de sistemas de riego automáticos o manuales.

En 1997, la empresa inicia con la Municipalidad de Belén un contrato de mantenimiento de zonas verdes, limpieza de vías y parques. A partir de dicho servicio la Municipalidad de Belén ha logrado destacar varios años en el primer lugar de evaluaciones realizadas a los municipios a nivel nacional en términos de calidad de servicios.

En la actualidad, la empresa mantiene contratos permanentes con las Municipalidades de: Belén, Alajuela, San Pablo de Heredia, así como con la Universidad Técnica Nacional (UTN),

Acueductos y Alcantarillados (AYA), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), además de una serie de clientes del sector privado que contratan sus servicios, no solamente en forma esporádica, sino también en contratos de mantenimiento continuos.

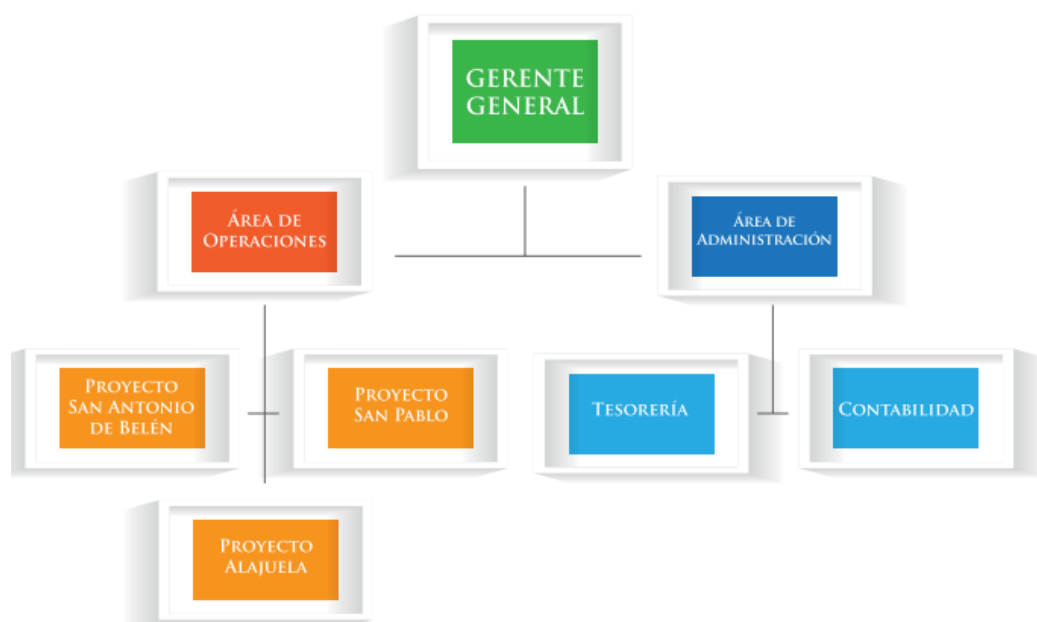
La empresa cuenta con una planilla de 57 empleados. Todos asegurados y cubiertos por dos pólizas de Riesgo del Trabajo y de Responsabilidad Civil. Adicionalmente, se subcontratan cuadrillas para trabajos específicos de manera esporádica durante todo el año.

Interconsultoría de negocios y comercio IBT S.A., cuenta con la solvencia económica suficiente como para dar sostenibilidad a proyectos de tamaños bastante importantes y satisfacer a plenitud las expectativas deseadas, maneja cuentas Bancarias con el Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica y Banco Davivienda, así como también cuenta con distintos proveedores nacionales.

Para efectos de la estructura legal la empresa fue constituida como Sociedad Anónima, el cien por ciento de las acciones son Propiedad del Señor Manuel Rodríguez Campos quien es el gerente general, la empresa es situada como mediana.

IBT S.A. posee un inventario de equipos y maquinaria de la mejor tecnología disponible en el mercado para la ejecución idónea de todos los servicios ofrecidos a su selecta clientela (moto guarañas, sierras de mano, sierra de extensión, sopladores, chapulines). Además de poseer una flotilla compuesta por: camiones de carga pesada, camiones de carga liviana y PICK UPS.

Su organigrama está compuesto de la siguiente manera:

**Figura 1****Organigrama Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.**

Fuente: Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.

Los servicios que ofrece IBT S.A. en general son: limpieza de vías, mantenimiento de parques, barrido de áreas comerciales, poda y corta de árboles con utilización de equipo especial, decoración de jardines, mantenimiento de jardines, venta de tierra vegetal, instalación de sistemas de riego - automáticos – manuales – por goteo, instalación de zacate San Agustín – Dulce – Bermudas, estabilización de taludes, construcción de drenajes, entre otros.

A partir de lo expuesto, se plantea la interrogante, ¿Por qué es importante implementar el sistema de control interno enfocado en el seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el Modelo COSO?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el Sistema de Control Interno enfocado en el seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el Modelo COSO.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar los mecanismos de control interno usados en la empresa para el seguimiento y administración de proyectos.
- Verificar el control interno de la empresa enfocado en el seguimiento y administración de proyectos con lo estipulado por COSO.
- Aplicar la doctrina del modelo COSO en el sistema de control interno que se implementará en la gestión de los proyectos de la empresa bajo estudio.

## **Justificación**

La presente investigación se desarrolla debido a la necesidad de implementar el sistema de control interno en la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A, con un enfoque en el seguimiento y administración de proyectos que esta posee.

Como lo indican Luna, Alcivar, Salazar y Andrade (2019): “Los sistemas de control interno representan para las empresas la base de la eficiencia administrativa, que demanda cada vez más y mejor información, sólida, confiable y transparente para decidir qué hacer en un ambiente tan cambiante como el actual”. (p.18)

El análisis del sistema de control Interno permitirá a la empresa evaluar constantemente el desarrollo de sus procesos, buscando una mejora en las actividades que realiza, teniendo una mayor gestión de sus recursos tanto humanos como materiales, siendo de gran importancia para el desempeño y fortalecimiento de la compañía. Con esto, se consideran los puntos de mejora que traería para la empresa un sistema de control enfocado en el seguimiento y administración de proyectos que sea estructurado y que busque la adaptación a lo establecido en el Modelo COSO, generándole seguridad en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos en relación con sus operaciones y procesos laborales por parte de todos los miembros que la conforman.

Según Isaza (2018), un sistema, para lo que compete, es la interdependencia que debe existir entre todos los componentes de una empresa. En ese sentido, el sistema de control interno obedece a los parámetros, estándares y/o controles que debe incluir una compañía en cada uno de sus procesos para prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos. (p.35)

La calidad de la información que se obtiene de las actividades de la empresa depende de la calidad de control interno que esta posea, con esto se logra prever riesgos futuros y eliminar los ya existentes que se presentan. Otro aspecto importante para toda empresa es el tema de los costos, con un buen sistema de control que logre el máximo aprovechamiento de los recursos y evitar desaprovechamientos permitirá disminuir los costos innecesarios que esto implica.

Como lo indica Vásquez (2016): “Las empresas que desde la antigüedad han sido capaces de quedar en pie, generación tras generación, adaptándose a los cambios, lo han logrado a través de la aplicación del control de sus procesos, de la supervisión, de la mejora en sus prácticas profesionales”. (p.143)

Por eso, es importante que toda empresa, sin importar su tamaño o la actividad a la cual se dedique, cuente con controles internos que les permitan mantenerse firmes y con una buena posición en el mercado, enfrentando los cambios que se le presenten y, logrando evolucionar trascendentalmente conforme lo va haciendo el medio en el que se desarrolla, dándole capacidad de afrontar los riesgos existentes y futuros que puedan presentarse.

## **Antecedentes**

Es primordial para las empresas disponer de información confiable y precisa respecto de las actividades que desarrolla. En ese sentido, la implementación de sistemas de control interno permite, entre otras cosas, que las organizaciones dispongan de sistemas que les generen información financiera y contable oportuna y de calidad.

En relación con esto, se requiere que la alta dirección de una organización disponga de los mecanismos necesarios para monitorear la eficacia y eficiencia de las actividades de las empresas, incluyendo controles sobre los proyectos que desarrolla.

Los siguientes antecedentes internacionales y nacionales procuran asegurar un flujo lógico de ideas y comprender los aspectos básicos que justifican la investigación que se realiza.

### **Antecedentes Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es la de Amaya (2020) con el tema Diseño de un sistema de control interno organizacional para la empresa BIG MACHINES S.A.S. basado en metodología del modelo coso III, la realiza para la Universidad de Cundinamarca y opta por el grado académico de Pregrado en Contaduría Pública.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: elaborar un sistema de control interno integral de la empresa BIG MACHINES S.A.S. que contribuya al mejoramiento en la estructura organizacional por medio de procesos y procedimientos que le permitan alcanzar sus objetivos y mejorar la toma de decisiones y los siguientes objetivos específicos: realizar un diagnóstico de la empresa que permita conocer y evaluar en un nivel general el entorno que posee la organización para su desarrollo y sea este el punto de partida del control interno, diseñar los procesos y procedimientos de las áreas internas de la organización, que contribuyan en el control de las actividades desarrolladas por la empresa, realizar un análisis para determinar los riesgos y los impactos que se derivan de las actividades que desarrolla la empresa, sugerir un modelo de

seguimiento y monitoreo al control interno que permita evaluar el mismo, su efectividad y que logre garantizar la mejora continua dentro de la empresa.

La metodología que emplea es cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: observación, encuestas, entrevistas, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

A partir del trabajo realizado, se obtiene la siguiente conclusión: Con el diagnóstico inicial de la empresa se logró establecer su visión y misión, diseñando un organigrama acorde al nivel de las operaciones que implica el cumplimiento del objeto social de la empresa. Se logró verificar la legalidad de la compañía, principal proveedor y el método de fabricación del producto, asegurando por medio de la matriz TASCOI que la empresa se encuentra debidamente formalizada y cumple con los requisitos legales para alcanzar su objeto social, así mismo se identificaron las ventajas y desventajas que tiene la empresa con respecto a su sector económico con el diseño de la matriz DOFA. Para lo anterior se recomienda: a la administración un alto compromiso con la posible implementación del control interno dentro de la organización, pues el mismo está estructurado para que se articule y se transmita a los demás miembros de la organización por medio de los altos mandos de la empresa, de lo anterior dependerá el éxito del sistema de control interno como una ventaja competitiva y como una herramienta que mitigar el riesgo organizacional.

Esta tesis es relevante para la investigación a realizar, pues abarca todo el tema de control interno organizacional para la empresa en la que se desarrolla, la cual carece de una estructura, por lo cual con el trabajo realizado se pretende implementar una serie de procedimientos que logren otorgar un orden y control de las actividades que se desarrollan en la diferentes áreas, asegurando el logro de los objetivos de la investigación, la tesis que se toma como antecedente es relevante para el trabajo a desarrollar pues llenan los vacíos del actual investigador y el tema ha sido abordado exhaustivamente.

Vagni (2018), con el tema Análisis del Sistema de Control Interno de la Empresa Unipersonal GAS-CEM, ubicada en Laguna Larga Provincia de Córdoba para el Año 2018, para optar por el grado académico de Contador Público en la Universidad Siglo 21, establece como

Objetivo General: realizar un análisis detallado del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM para el año 2018, con el fin de establecer deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos internos, que sustenten las recomendaciones propuestas para la actualización del sistema de control interno de la organización. y los siguientes Objetivos Específicos: analizar los sistemas de controles internos puestos en práctica actualmente en la empresa GAS-CEM, para detectar deficiencias y/u oportunidades de mejora, evaluar los circuitos de compras-pagos, ventas-cobros e inventarios de la empresa GAS-CEM, con el fin de establecer posibles desviaciones o inconsistencias, desarrollar una carta de recomendaciones sobre las modificaciones y actualizaciones necesarias en el sistema de control interno de la empresa GASCEM, con el fin de mejorar su sistema de control interno, específicamente en los circuitos de caja: compras-pagos, ventas-cobros e inventario, proponer un plan de acción y estrategias de control interno administrativo que permitan mejorar la gestión y actividades operacionales de la empresa GASCEM.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de entrevistas abiertas, técnicas de observación, guías de pautas, cuestionarios, encuestas, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Con fundamento en la investigación realizada, el autor concluye dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: para el análisis del sistema de control interno de la empresa GAS-CEM, se procedió a identificar las áreas críticas de la organización, de las cuales se seleccionó el ambiente de control y los circuitos de caja, específicamente, los circuitos de ventas-cobros, inventario y compras-pagos. Luego de haber seleccionado estas áreas se procedió a realizar un levantamiento de los procedimientos a través de flujogramas, labor que permitió identificar las áreas de mejora de la organización, los aspectos más relevantes y de atención, así como los riesgos asociados para cada proceso. Para lo anterior, se recomienda: reconocer la importancia de una organización estructural para el correcto funcionamiento de la empresa, específicamente implantar una estructura apropiada, definir actividades y proceso y definir responsabilidades. Además, es importante que el dueño fundador concientice la necesidad de delegar funciones y responsabilidades, de modo que pueda centrar sus esfuerzos en la toma de decisiones cruciales para la continuidad de la empresa. Aunado al establecimiento de una línea de

autoridad y autorización y desarrollar descripciones de cargo que permitan establecer las responsabilidades, limitaciones y funciones de cada empleado.

La investigación detallada anteriormente es relevante para el trabajo a realizar, por cuanto se analizó el sistema de control interno en la empresa en que se desarrolla el trabajo, por medio de lo cual logran identificar áreas críticas y proponer áreas de mejora y detección de riesgos asociados, lo cual llena los vacíos de conocimiento del actual investigador debido a que aborda los temas exhaustivamente y contiene materia enriquecedora en relación útil para la investigación que se realiza.

Rivera, Forero, Cantillano (2018), con el tema Propuesta para el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo y Contable, basado en el Modelo COSO, para la empresa Samarcot S.A.S en la ciudad de Santa Marta, realizan para la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta, con el propósito de optar por el grado académico de Especialización en revisoría fiscal y auditoría integral.

De esta investigación, se desprende el siguiente Objetivo General: proponer lineamientos para el Desarrollo de un Sistema de Control Interno administrativo y contable, basado en modelo COSO, para la empresa SAMARCOL S.A.S en la ciudad de Santa marta y los siguientes Objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa SAMARCOL S.A.S., proporcionar lineamientos y las herramientas necesarias para la implementación del sistema de control interno, recomendar sobre los procesos a seguir para que el sistema de control interno diseñado se mantenga.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas, observación, cuestionarios, imágenes, cuadros, flujogramas, procura encontrar respuesta al problema de la investigación.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que, ante la ausencia de un sistema de control interno, se identificaron las áreas de trabajo como críticas debido a la necesidad de capacitación en los procesos establecidos y reorganizar la asignación y segregación de funciones

en los diferentes departamentos o áreas de la empresa para poder ajustarse a los requerimientos. En vista de lo determinado, se recomendó: desarrollar y formalizar e implementar los manuales de procesos, implementar el sistema de control interno, a efecto de minimizar riesgos, lograr una seguridad razonable, medir la efectividad de las operaciones para lograr optimizar recursos y aumentar la productividad y poder mantener la transparencia en todos los procedimientos.

La investigación anterior es de relevancia en la tesis a desarrollar, pues trata sobre la elaboración de una propuesta donde se dan los lineamientos para el diseño de un sistema de control interno basándose en el modelo COSO, por lo que será de utilidad para la investigación que se realiza, a efecto de llegar a las conclusiones y emitir las recomendaciones necesarias para la debida aplicación en la empresa en que se desarrolla el trabajo.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Vera (2021) con el tema Análisis de control interno la gestión de las cuentas por pagar del año 2018 de La Escuela de Conducción no profesional de la Ciudad de Guayaquil, realizada para optar por el grado académico de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

En esta investigación, se definió como Objetivo General: analizar el control interno de la gestión de las cuentas por pagar del año 2018 de la escuela de conducción no profesional de la ciudad de Guayaquil, a través de los principios del modelo COSO que contribuyan al logro de las metas y objetivos del ente. Asimismo, se definieron como objetivos específicos: identificar los principios del control interno para la gestión de las cuentas por pagar que sustente el presente análisis de caso, analizar la situación actual en cuanto a la gestión de las cuentas por pagar de la escuela de conducción no profesional de la ciudad de Guayaquil, determinar los beneficios que obtendrá la escuela de conducción no profesional de Guayaquil con la aplicación de un control interno eficiente en la gestión de las cuentas por pagar que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la empresa.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas, cuestionarios, cálculo de muestras, encuestas, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Producto de la investigación, se concluye que: la escuela de conducción para no profesionales presenta deficiencias en el ámbito contable de las cuentas por pagar, ya que, en cierta parte no se han dado los respectivos controles, seguimientos y monitoreo constante de las facturaciones, ni pagos a proveedores.

Para lo anterior se recomienda: evaluar la situación actual de la escuela de conducción no profesional, a través del implemento de los indicadores o ratios financieros, con el fin de tener conocimiento e información sobre el rendimiento de la empresa, para mitigar riesgos en el futuro.

La investigación detallada es relevante para los antecedentes de la tesis a realizar porque se desarrolla en una empresa que, al igual que en la que se va a desarrollar este proyecto, carece de un sistema de control interno que intervenga en la labor diaria de la empresa, lo cual mejoraría el desempeño de la organización. Se considera que llena el vacío de conocimiento del actual investigador pues abarca los temas planteados de forma exhaustiva y de acuerdo con los objetivos planteados.

La quinta tesis internacional consultada fue desarrollada por Suarez (2018) con el tema Análisis de control interno en la gestión de inventarios del año 2017 en la empresa COMAUTOR S.A. de la Ciudad de Guayaquil, la realiza para la Universidad Politécnica Salesiana y opta por el grado académico de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El objetivo general de esta investigación procura analizar el control interno en la gestión de inventarios del año 2017 que aplica la empresa COMAUTOR S.A. de la Ciudad de Guayaquil, a través de la revisión de los principios COSO I, para su eficiente aplicación y consecución de sus objetivos corporativos. En esta investigación, se señalan como siguientes objetivos específicos: identificar los principios de control interno para la gestión de inventarios que sustente el desarrollo del presente análisis del caso, investigar la situación actual en cuanto a la gestión de inventarios de la compañía COMAUTOR S.A. de la Ciudad de Guayaquil, determinar los beneficios que obtendrá la compañía COMAUTOR S.A. de la ciudad de Guayaquil con la eficiente aplicación del control interno en la gestión de inventarios que contribuya en la consecución de sus objetivos corporativos.

La labor realizada emplea la metodología mixta, la cual, aplica mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas, deducciones, estimaciones numéricas, análisis de indicadores, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

El investigador llega a la conclusión que: para efectos de que la gestión de inventarios cuente con las herramientas necesarias que sustente una adecuada y eficiente aplicación de los principios de control interno para el cumplimiento del COSO I, se requiere como mínimo de los manuales de funciones, políticas y procedimientos, debidamente formalizados, y que contenga información apropiada, documentada y oportuna; sin embargo, se pudo evidenciar que la empresa COMAUTOR S.A. no ha formalizado los manuales de funciones, políticas y procedimientos por parte de la Gerencia, que permita a los trabajadores saber con exactitud los procesos diseñados para el cumplimiento eficiente de las operaciones que cada trabajador debe ejercer en cada actividad que realiza, ante esta situación es mucho mas [sic], probable que se cumpla de forma ineficiente los procesos y actividades operativas.

Para lo anterior se recomienda que: la empresa COMAUTOR S.A. debe realizar la actualización y formalización de sus manuales de funciones, políticas y procedimientos, que sirvan para orientar a sus colaboradores, dando a conocer los objetivos que la empresa ha incorporado para contribuir con la mejora del desarrollo de sus actividades; adicional a esto, es conveniente que la empresa implemente los principios del COSO I a cada uno de los componentes con la finalidad de contar con un sistema de control que funcione eficientemente.

La tesis mencionada anteriormente es relevante para la investigación que se va a desarrollar pues su objetivo se basa en el análisis de la gestión del inventario de la empresa en la que se desarrolla, evaluando el control interno y basándose en su buen manejo mediante la aplicación del componente COSO.

La sexta tesis internacional consultada es la de Quispe, Zevallos (2019) con el tema Control interno y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018, desarrollada para optar por el grado académico de Profesional de Contador Público, para la Universidad Peruana Unión.

El objetivo general de esta investigación se orienta a determinar cuál es la relación del Control interno con la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018, y los objetivos específicos se enfocan en determinar cuál es la relación del ambiente de control con la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018, determinar cuál es la relación de la evaluación de riesgo con la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018, determinar cuál es la relación de las actividades de control con la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de encuestas, cuestionarios, tabulación, gráficos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

A partir de la investigación desarrollada, se concluye que: si existe relación entre el control interno y la gestión municipal con una relación positiva considerable, lo cual quiere decir que cumpliendo con la correcta tarea de la aplicación de un control interno en una entidad pública (Municipio), se genera una eficiente gestión municipal que atrae infraestructura, servicios de calidad que coadyuva a lograr crecimiento social.

Producto de la investigación, se recomienda: al alcalde de la Municipalidad Provincial de Lampa, a sensibilizar sobre la importancia y objetivos del control interno a través de charlas, como inducir e involucrar a los funcionarios y servidores públicos de la entidad sobre su rol activo en el proceso de implementación del control interno en la municipalidad, orientación e información sobre las normas, políticas y acciones de control interno para así poder prevenir actos de corrupción dentro de la entidad pública, y lograr brindar servicios de calidad a los ciudadanos, comunidades y obtener un desarrollo local para lograr una gestión municipal optima.

Esta investigación es de relevancia en la tesis a desarrollar, pues se circunscribe a determinar la relación del control interno con la gestión de la empresa, dando importancia a la implementación de procesos operacionales y tareas que se ejecutan para generar efectividad.

## **Antecedentes Nacionales**

La primera tesis nacional consultada fue desarrollada por Abarca, Córdoba, Gamboa (2018), con el tema Propuesta de un sistema de control interno para una empresa de la industria Mueblera, dedicada a la elaboración de muebles de diversa índole: industrial, habitacional y productos relacionados, desarrollada para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, para la Universidad de Costa Rica.

Los postulantes definieron como objetivo general: proponer un sistema de control para la Fabrica Mueblera Peter S.A., mediante la aplicación de los lineamientos de control interno establecidos en el COSO 2013, con el fin de salvaguardar los bienes y activos de la empresa, hacer confiables los resultados y optimizar el desempeño integral de sus operaciones, Asimismo, definieron los siguientes objetivos específicos: investigar los principios teóricos des sistema de control interno aplicables en una empresa de la industria Mueblera y similares, para obtener los fundamentos necesarios que respalden la propuesta, a través de la investigación COSO 2013, con el fin de establecer el marco teórico de la investigación, describir la empresa Mueblera Peter, su historia, estructura, características principales y su entorno de control, con el propósito de conocer el funcionamiento habitual de las operaciones y su industria, mediante un estudio de campo empresarial, evaluar la realidad encontrada en la Fábrica Peter, S.A., por medio de la comparación y síntesis de los fundamentos teóricos de control aplicables, para determinar las posibles áreas de mejora, elaborar una propuesta de control interno basada en la normativa COSO 2013, con la finalidad de establecer ese sistema en la Fábrica Mueblera Peter S.A. de una manera formal, adaptada a sus necesidades, que le permita a la empresa cumplir los lineamientos básicos y optimizar el desempeño integral de sus operaciones. Presentar las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos de la investigación, con la finalidad de que la empresa pueda implementar adecuadamente la propuesta presentada y darle seguimiento.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas, reuniones, cuadros, figuras, cuestionarios, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

El grupo de investigación concluyó que, con base en los fundamentos teóricos obtenidos, se efectuó un análisis completo y objetivo, en el cual se determinó la existencia y calidad del sistema de control interno dentro de Peter S.A. Adicionalmente, se recomienda a la empresa, la implementación de un sistema de control interno que responda a sus requerimientos específicos. Se debe tener documentado por escrito, con el fin de propiciar operaciones más eficaces, información confiable y cumplimiento de sus obligaciones.

La investigación anterior es relevante para los antecedentes de la tesis a desarrollar porque abarcan el tema referente a una propuesta de un sistema de control interno, tomando en cuenta que la empresa ya cuenta con uno; sin embargo, el que se propone procura mejorar las áreas del sistema de control interno existente, que pueden ser susceptibles al riesgo y que no cuentan con un debido control para mitigarlo, aspectos que son fundamentales para la investigación que se pretende realizar.

Delgado, Pérez, Rojas, Villegas (2016), con el tema Propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de la Clínica Pro Salud S.A., para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, para la Universidad de Costa Rica, plantearon como objetivo general, proponer la mejora del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso a través de una evaluación de riesgos y la creación de un manual de procedimientos con el fin de proveer la información necesaria para la toma de decisiones en la Clínica Pro Salud S.A. En función del citado objetivo, definieron como objetivos específicos: definir los conceptos y terminología generales del control interno y gobierno corporativo, así como el marco regulatorio que rige a la empresa Clínica Pro Salud S.A., describir los antecedentes de la Clínica Pro Salud S.A., su situación actual y el entorno en el que se desenvuelve, mediante la investigación de campo correspondiente, analizar el sistema de control interno y evaluar los principales riesgos de la Clínica Pro Salud S.A.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el grupo de investigadores realiza una propuesta de mejora del sistema de control interno, compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de la

Clínica Pro Salud S.A., presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la propuesta realizada.

La metodología que emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de instrumentos tales como entrevistas, ilustraciones, cuadros, gráficos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Producto del trabajo desarrollado, se concluye que la metodología definida para realizar la investigación permitió con el enfoque socio crítico planteado, llevar de la teoría a la práctica los conocimientos que ayudarán a la Clínica, a corregir las deficiencias encontradas y a manejar adecuadamente los riesgos identificados. Se determinaron las debilidades y amenazas para establecer las recomendaciones a seguir, para corregir las deficiencias, potenciar las fortalezas y oportunidades de la empresa. Producto de la investigación realizada, se recomienda la implementación de la propuesta contemplada con el fin de mejorar las áreas evaluadas.

Esta investigación es importante para el trabajo a realizar, porque contiene aspectos relevantes para la implementación de un sistema de control interno que permita oportunidades de mejora a la empresa en la que se desarrolla el trabajo.

La tercera tesis nacional analizada fue desarrollada por Navarro, Rivera (2018) con el tema Sistema de control interno aplicado a la operación y contabilización de los inventarios en la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A. ubicada en el Cocal de Puntarenas, durante el último semestre del año 2017. Fue desarrollada para la Universidad Técnica Nacional, en procura de optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta tesis se circunscribe a evaluar el sistema de control interno aplicado a la operación y contabilización de los inventarios en la empresa promociones Marinas Internacionales S.A. ubicada en el cocal de Puntarenas, durante el último semestre del año 2017, y contiene los siguientes objetivos específicos: describir en que consiste el sistema de control interno aplicado en la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A, identificar las diferentes actividades que se realizan en la aplicación del control interno en los inventarios de la empresa

Promociones Marinas Internacionales S.A., valorar el control interno aplicado en la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A. en los inventarios.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos entrevista y observación participativa, recolección de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: Los procedimientos para el control de inventarios de la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A no están por escrito, estando basados en la experiencia y práctica.

Una vez concluida la investigación, se recomienda: plasmar los procedimientos del sistema de control interno de los inventarios por escrito y ser entregado dicho sistema al personal del departamento de inventarios, una vez que empiecen a laborar en la empresa.

Esta tesis se considera relevante para los antecedentes del trabajo a realizar porque trata sobre la carencia de procedimientos por escrito, para el control en la empresa en que se desarrolla la investigación, basándose únicamente en la experiencia y la práctica, lo cual se asemeja a la situación de la empresa en la que se va a realizar la presente investigación.

Martínez, Gómez (2019) realizaron una investigación asociada con el tema Sistema de Control Interno de Inventario implementado en la empresa Grupo Porcinas de la Costa S.A., al cierre del periodo 2018, la realizan para la Universidad Técnica Nacional y optan por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

Esta investigación establece como objetivo general, determinar los controles que la empresa Grupo Porcinas de La Costa S.A., ha implementado, para cada uno de los procesos y funciones relacionadas con el control interno de los inventarios. Los objetivos específicos formulados, son: identificar cuáles son los controles internos de inventario, que la Empresa Grupo Porcinas de La Costa S.A implementa en las áreas de recepción, producción, almacenaje,

facturación y despacho de los productos, verificar el cumplimiento de los controles internos de inventarios, que actualmente existen en la empresa Grupo Porcinas La Costa, de acuerdo con la ejecución que estén teniendo por parte de los colaboradores, presentar mejoras para el sistema de control interno, implementado en el inventario en la empresa Grupo Porcinas de La Costa S.A, para contrarrestar la deficiencia de los procesos y funciones relacionadas con el manejo del inventario.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: cuestionarios, observaciones, análisis, gráficos, cuadros, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Como conclusión del trabajo realizado, se indica que la empresa no cuenta con manuales, normas y políticas que funcionen como mecanismos de control interno de inventario, establecidos por la jerarquía de la organización, para asegurar la consecución de los objetivos; sin embargo, la compañía no se encuentra en una situación alarmante y, en ningún escenario de resultados negativos, debido a las limitaciones con respecto a un control adecuado de las funciones de inventarios.

Producto del trabajo desarrollado, se recomienda a la gerencia, formular un manual de control interno de inventarios, especificando el manejo desde el momento cuando este ingresa en materia prima, hasta la distribución de este a sus diferentes clientes.

Este documento es útil para la investigación a desarrollar, porque tiene como objetivo evaluar el sistema de control interno que ya se encuentra implementado en la empresa considerada, lo cual se asemeja al trabajo previsto a desarrollar para esta investigación.

Por otra parte, Jiménez, Solano, Vargas, Vargas (2016) desarrollan el tema denominado Propuesta de mejora del sistema de control interno de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación, apoyando la gestión y fortalecimiento en la toma de decisiones de la empresa Varcli Pinares S.A., realizado para optar por el grado académico de Licenciatura en

Administración de Negocios, con énfasis en Contaduría Pública y dirección de Negocios, en la Universidad de Costa Rica.

De esta investigación, se desprende el objetivo general de proponer mejoras en el sistema de control interno de Varcli Pinares S.A., mediante una evaluación del riesgo de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación, para apoyar la toma de decisiones tendientes al logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, se establecen como objetivos específicos: describir el entorno en el que se desarrollan las empresas bananeras en Costa Rica, además de definir los conceptos teóricos relacionados con el control interno y las normas vigentes aplicables a este giro de negocio, diagnosticar la situación actual de los procesos de cosecha y producción de la empresa Varcli Pinares S.A., así como detallar los antecedentes de la compañía y su entorno organizacional, analizar los sistemas de control interno actuales aplicados a los procesos de cosecha y producción de banano de exportación de la empresa Varcli Pinares S.A., para detectar los riesgos, desarrollar la propuesta de mejoras al sistema de control interno que permita fortalecer la gestión de la cosecha y producción del banano de exportación de la empresa Varcli Pinares S.A., asegurando razonablemente el logro eficiente de sus operaciones, presentar las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por medio del estudio realizado.

La metodología que se emplea en esta investigación es la cualitativa, en la cual, se aplicaron los siguientes instrumentos: investigación documental, resumen, entrevistas, análisis benchmarking, con los que se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Los investigadores concluyen que, de acuerdo con el análisis efectuado al sistema de control interno en los procesos de cosecha y producción de banano de la empresa, se identificó la existencia una serie de actividades de control apropiadas. Sin embargo, también se detectaron áreas riesgosas en las cuales no se encontraban medidas asociadas para mitigar los efectos en caso de que dichos eventos se hagan realidad.

Adicionalmente, recomiendan que, con el propósito de que la empresa Varcli Pinares S.A. cuente con un robusto sistema de control interno que apoye el proceso de toma de decisiones tendientes a asegurar razonablemente el logro de los objetivos de la entidad, aprobar la propuesta

planteada en este trabajo de investigación y ponerla en práctica a la brevedad, para aprovechar las oportunidades que genera el estilo de la administración de esta organización, basado en la mejora continua y el cuidado del medio ambiente.

La relevancia de la tesis anterior para los antecedentes de la investigación a desarrollar radica en que se hace referencia a la importancia del control interno en todas las organizaciones, en todas sus áreas, lo cual permite el crecimiento de las empresas y les dan un valor agregado ayudando a impulsar su desarrollo en el mercado y a enfrentar los riesgos que se presenten.

La sexta tesis nacional consultada es la de Hidalgo (2021), con el tema Control interno contable, operativo de las partidas de efectivo, inventario, compras y ventas de la Ferretería Los Ángeles, realiza para la Universidad Latina de Costa Rica, a efecto de optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

Esta investigación presenta como objetivo general, evaluar el control interno contable, operativo de las partidas de efectivo, inventario, compras y ventas de la Ferretería Los Ángeles, y plantea los siguientes objetivos específicos: Determinar mediante pruebas de cumplimiento, la efectividad de los controles internos en las cuentas de compras, ventas, inventario y efectivo, identificar los puntos de riesgo y puntos de control, susceptibles de mejora, proporcionar las recomendaciones con sus planes de acción sobre el control interno contable y operativo aplicado a las partidas de compras, inventario, ventas y efectivo.

La metodología que se emplea es la mixta, con la utilización de instrumentos, tales como la entrevista, cuestionario, observación, documentos y registros, verificación física, tabulación, muestreo, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Producto del trabajo realizado, se concluye que fue muy evidente el desconocimiento que tienen la gran mayoría de colaboradores en los temas de políticas, reglamentos, códigos o cualquier otro tipo de similar esto porque no se les es familiar en la empresa. Debido, principalmente, a que la parte administrativa no tiene una cultura de manejarlo de forma escrita o digital además no existen carteles afiches o algún otro medio para poder verlas o consultarlas. Una vez concluido el

trabajo propuesto, se recomienda elaborar políticas y reglamentos de forma escrita o digital para de esta forma empezar a estandarizar los conocimientos que tienen los colaboradores, colocarlas en lugares de fácil acceso para consultarlas y la implementación de afiches o carteles, que las ejemplifiquen o las simplifiquen. También tener un listado de todos los colaboradores, que ya fueron capacitados en dichas políticas con hojas de asistencia debidamente firmadas por el que imparte la capacitación como por quienes reciben las capacitaciones, esto para tener un mejor control y respaldo del cumplimiento de estas.

La investigación antes detallada es relevante para los antecedentes de la tesis a desarrollar porque tiene como objetivo evaluar el control interno contable por medio de pruebas que logran determinar la efectividad de los controles internos, así como identificar los puntos de riesgo y puntos de control que ayuden a la mejora de la organización.

### **Proyecciones**

- Identificar todos los mecanismos de control interno usados en la empresa para el seguimiento y administración de proyectos, por medio de una investigación del funcionamiento actual de los controles existentes y la forma en que influyen en la empresa en su desarrollo habitual, así como aplicar pruebas que permitan conocer si los controles establecidos son adecuados y, caso contrario, proponer nuevos controles que se adapten a las necesidades de la organización.
- Verificar lo estipulado por COSO para poder implementar un sistema de control interno enfocado en el seguimiento y administración de proyectos en la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., así como los componentes que lo integran para su debida aplicación.
- Aplicar la doctrina COSO, enfocándose principalmente en el área de seguimiento y administración de proyectos de la empresa bajo estudio.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Este capítulo contiene los aspectos relevantes, necesarios para la comprensión del trabajo de investigación, a efecto de proporcionar una idea más clara sobre la sintaxis del contexto utilizado en el presente estudio, los cuales se consideran fundamentales para brindar una correcta guía sobre el desarrollo del proyecto.

### **Proceso administrativo**

#### **Origen de la administración**

Según Arguello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020), los orígenes de la administración y su constante evolución, está en correspondencia con el desarrollo tecnológico, científico e industrial alcanzado por el hombre. A medida que se incrementaban las infraestructuras productivas como parte de su propia evolución y desarrollo, era necesario crear modelos de gestión que permitieran organizar las fuerzas de producción creándose las empresas como instituciones sociales. (p.3)

La administración se relaciona con el origen del hombre, pues el ser humano siempre ha tenido la necesidad de pensar para poder organizar, tomar decisiones y ejecutar sus planes con la idea de satisfacer sus necesidades. La administración ha pasado por diferentes etapas hasta formarse como una ciencia y poder aplicarse con distintos enfoques, con el surgimiento y la evolución de las empresas se van desarrollando y fortaleciendo las prácticas administrativas.

#### **Administración**

Arguello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020) informan que la palabra administración viene del latín administrare, con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de ministro y este, a su vez, de menester, que procede del latín ministerium, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, este procede de minister, cuyo significado es servidor oficial. (p.6)

La administración incluye todas las funciones que se realizan con el fin de alcanzar una serie de objetivos utilizando los diversos recursos que se posea. Se puede considerar una de las actividades humanas más importantes, pues es necesaria para trabajar en sociedad, ya que el ser humano es social y requiere organizarse y cooperar con sus semejantes. En términos empresariales, una correcta administración hace posible el crecimiento de las compañías, además que es la base para la ejecución de tareas que contribuyan con el logro de los objetivos previstos y para el funcionamiento en el entorno social.

### **La empresa y su entorno social**

Para Argüello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020), las personas se integran a partir de motivaciones personales, profesionales, laborales entre otras con el objetivo de alcanzar metas comunes. Cuando el logro de las metas comunes está asociado a una estructura organizativa, se denomina administración de la organización. La administración existe y puede ser aplicada dentro de cualquier colectivo o grupo social. (p.7)

Las empresas son la base del sistema económico, pues producen bienes y servicios y, a la vez, proporcionan empleos para que las personas tengan dinero para la compra de los productos. Por otra parte, las empresas interaccionan con todo lo que las rodea, no tendrían una razón de ser si no tuvieran relación con los clientes, proveedores o inversionistas. Además, dentro de su entorno las rodea la competencia, las leyes, el medio ambiente y otros aspectos importantes para que el negocio se mantenga en marcha y se consolide en el entorno en el cual opera.

Muchas veces, el entorno es difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa; sin embargo, es importante y necesario realizar análisis y seguimientos de las situaciones que rodean la organización para afrontar, de una mejor manera, los cambios que puedan presentarse en el entorno y reaccionar aprovechando las oportunidades y protegiéndose de posibles amenazas, para lo cual es requerido que se tenga bien definida la dirección de la respectiva empresa.

## **Dirección empresarial**

Argüello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020) consideran que “la dirección empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible”. (p.9)

En la dirección empresarial, se incluyen actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, por lo cual debe abarcar todas las áreas de la organización, una adecuada dirección logra ejecutar el buen funcionamiento y óptimos resultados. Este proceso efectúa tareas indispensables como la toma de decisiones, por lo tanto, es importante que la empresa posea buenas prácticas que permitan guiar y orientar el camino para el buen desarrollo y crecimiento de la empresa, para lo cual debe considerar los diferentes elementos del proceso administrativo.

## **Procesos administrativos**

### ***Planificación***

Arguello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020) señalan que la planificación representa el primer elemento a ejecutar dentro de los procesos de administración. Percibe como propósito establecer los objetivos, diagnósticos organizativos, presupuestos y metas que son asumidas. Esta define las políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización; además que establecen las normas que deben ser cumplidas por los trabajadores y su modo de actuación. (p.15)

En la planificación se definen las necesidades y se desarrollan formas de enfrentarlas de acuerdo con su prioridad. Planificar permite prevenir problemas o en caso de que se presenten poder solucionarlos a tiempo y mitigar el impacto que puedan generar. El proceso de planificación debe ser preciso, estableciendo las estrategias que debe cumplir la organización en plazos determinados, para lograr los objetivos de la organización. Debe considerar el entorno que rodea la organización y la utilización eficiente de los recursos que esta posee para su desarrollo.

En ese sentido, la planificación debe ser flexible para que permita cambios oportunos que contribuyan la forma de realizar o cumplir determinados objetivos, y continua, porque una vez que la empresa alcance sus metas, debe planificar nuevos objetivos y con ello, debe implantar nuevas metas y acciones para el logro y la medición de los resultados obtenidos.

### ***Organización***

Para Argüello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020), la organización está constituida por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles ya sean humanos, materiales y financieros. Representa el patrón de relaciones simultáneas que a partir de la dirección de los gerentes persiguen metas comunes. (p.23)

La organización suministra métodos para un eficiente desempeño de las actividades, evitando la lentitud y la ineficiencia, reduciendo costos y proporcionando un incremento en la productividad. El delimitar funciones y responsabilidades reduce o incluso puede eliminar la duplicación de esfuerzos, por cuanto proporciona una estructura adecuada para realizar las actividades correctamente y con la participación acertada de todos los involucrados en el proceso, facilite la coordinación, de forma tal que resulte fácil su manejo por parte de los trabajadores; proceso en el cual es requisito que exista una efectiva dirección de los recursos disponibles para la empresa.

### ***Dirección***

La dirección administrativa para Argüello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020), comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La actividad de dirección comprende como función fundamental la manera de cómo alcanzar los objetivos de la organización a partir de las actividades que desarrolla el personal que conforma las diferentes estructuras. (p.33)

El proceso de dirección ayuda a que la organización funcione adecuadamente, para lo cual incluye un manejo eficiente de los recursos de la empresa, en especial, los recursos humanos pues son los que participan en los procesos que permiten que el negocio se mantenga en marcha, actividad en que es fundamental el control de los recursos disponibles, a efecto de verificar su nivel de contribución al logro de los objetivos establecidos.

### ***Control***

Se hace referencia, por parte de Argüello, Llumiguano, Gavilánez, Torres, (2020) que el control representa un proceso de administración, el cual está presente en todas las fases de los procesos administrativos. Su vínculo con los procesos de planificación, organización y dirección permite el cumplimiento de los objetivos propuestos. El control fiscaliza la correcta implementación de la planificación, los recursos materiales y el adecuado clima laboral de la organización. Los mecanismos implementados están en función de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. (p.57)

Las funciones del control se basan en la corrección de los errores y la prevención de nuevas fallas esto se logra aplicando medidas correctivas que contribuyan a mitigar las que se puedan presentar a futuro. El control permite la evaluación, tanto de los procesos de la empresa como del desempeño del personal dentro de esta, es importante pues permite verificar los resultados obtenidos y proponer nuevos mecanismos para una mejor gestión.

En el proceso administrativo es fundamental que se establezca, en cada actividad, los elementos de un sistema de control interno, que coadyuven, entre otras cosas, al logro de los objetivos definidos, así como al cumplimiento de la normativa aplicable.

### **Sistema de Control Interno**

Para Isaza (2018), un sistema es la interdependencia que debe existir entre todos los componentes de una empresa; mientras que un sistema de control interno corresponde a los

parámetros, estándares y/o controles que debe incluir una compañía en cada uno de los procesos, a fin de prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos. (p.35)

La idea de contar con un sistema de control interno es que proporcione a la empresa, seguridad razonable, para el logro de los objetivos, basándose no únicamente en el área contable o financiera, sino que abarca temas estratégicos para el desarrollo y buen funcionamiento de las organizaciones.

Por otra parte, según Pereira (2019), “un control, es cualquier acción didacta o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos”. (p.11)

Los controles internos ayudan a las empresas a confiar en sus procesos, permitiéndoles desarrollar y ejecutar operaciones más efectivas y eficientes de la mano con el cumplimiento de las regulaciones del país, de forma tal que dichos mecanismos de control cumplan con los objetivos previstos.

## **COSO**

Luna, Alcívar, Salazar y Andrade, (2019) indican que normalmente el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) ha sido a partir del año 1992 un referente clásico para la constitución de sistemas de control en organizaciones, llegando a considerarse como una especie de fórmula universal para todas ellas. (p.65)

Este es un Comité voluntario y está constituido por representantes de cinco organizaciones del sector privado de Estados Unidos, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la disuasión del fraude. COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones.

## **Modelo COSO**

Luna, Alcívar, Salazar y Andrade, (2019) definen el modelo COSO como una herramienta de trabajo que permite alcanzar ciertos fines organizacionales de los que se vale la alta gerencia, los niveles gerenciales y otros miembros de la empresa para evaluar la realidad empresarial, sus resultados y parámetros de actuación operan fundamentalmente sobre la necesidad de “resguardar” la inversión mediante el control de la actividad financiera al sustentarla sobre niveles de “razonabilidad” y “exactitud”. (p.66)

El modelo COSO se encarga de desarrollar marcos y orientaciones referentes al control interno, gestiones de riesgo y prevención de fraudes, para mejorar el desempeño de la organización y reducir los riesgos que puedan presentarse. Es un estándar de referencia en todo lo que se refiere al control interno.

## **Marco integrado de control interno**

Estupiñán (2021) hace referencia a que la idea de la nueva versión del marco integrado es mantener eficiente y efectivamente los sistemas de control interno que aumentarán la probabilidad de cumplimiento de los objetivos y se adaptarán a los cambios de su entorno operativo y de negocio. Esta versión parte de la definición y los cinco componentes de la versión anterior y enfatiza en la importancia del criterio profesional de la dirección, en el diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno. (p.60)

El marco integrado de control interno debe abarcar todas las áreas de la empresa, apoyar la administración y todas las partes que interactúan con la entidad para una mejora continua mediante una debida vigilancia y constantes evaluaciones.

## **Evolución del modelo COSO**

Debido a la evolución normal de las compañías, impulsadas por el desarrollo tecnológico y las mejoras continuas en la forma de realizar los procesos, además de el transcurrir del tiempo, se

vuelve necesario que los modelos establecidos no queden obsoletos y que sean acordes con su realidad actual.

### **Informe COSO I**

Estupiñán, (2021) describe que en 1992, COSO publicó el Marco Integrado de Control Interno basado en un cambio de definición y su organización mediante cinco componentes. Esta disposición fue aplicada en entidades privadas y públicas como un tema revolucionario en el enfoque del control interno. (p.59)

El informe de COSO I destaca la necesidad a nivel organizacional de que la administración y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia de este sobre los resultados de la gestión y la consideración del control como un proceso integrado al desarrollo operativo de la empresa. Desde que fue emitido este informe su metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

### **Informe de COSO II O COSO-ERM**

COSO (2017), en su resumen ejecutivo, indica que: “publicó en 2004 el Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial. El propósito de esa publicación era ayudar a las entidades a proteger y a aumentar el valor para las distintas partes interesadas”. (p.7)

La actualización del informe COSO I nace de la necesidad de abordar la evaluación de la gestión de riesgos empresariales y pretende que las organizaciones mejoren sus enfoques para satisfacer las exigencias del entorno de negocio que se mantiene en constante cambio y evolución.

### **Informe de COSO III**

Estupiñán, (2021) menciona que después de 20 años, en mayo de 2013, COSO presenta una versión actualizada de Control Interno – Marco Integrado-, debido a experiencias relacionadas

con los cambios operativos de negocio no enfocados a nivel sectorial exclusivamente, sino a niveles globales más complejos, y con cambios tecnológicos aprovechables para optimizar los controles. Otro aspecto que influyó se relaciona con los diferentes grupos de interés que se han comprometido en sus empresas, pues exigen transparencia y responsabilidad frente a los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo, y representan una seguridad razonable en las transacciones, saldos y revelaciones de los reportes financieros o no financieros. (p.59)

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances de la tecnología, el comité lanzó esa versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos, mitigación de los riesgos y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Aspectos como la variación en los modelos de negocio, el incremento de las normativas, el desarrollo de las tecnologías son los que contribuyeron a la última actualización realizada del informe emitido por COSO para el marco integrado de Control Interno. En este informe, se amplían y aclaran conceptos, con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global. El modelo de control interno COSO III está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

### **Objetivo del modelo COSO**

Para Estupiñán (2021), el objetivo del COSO es el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo y el manejo más transparente de los recursos públicos o privados de cualquier tipo de organización para mitigar, detectar, y corregir cualquier circunstancia de errores intencionales o no intencionales en las organizaciones. (p.63)

El modelo COSO desarrolla marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención de fraudes está diseñado para que ayude a mejorar el desempeño organizacional y la supervisión que se lleva a cabo para que sea funcional.

### **Componentes del modelo COSO**

El control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

#### ***Ambiente de control***

Estupiñán (2021) señala que el ambiente de control se circunscribe al establecimiento de un entorno que estimule e influya la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es esencialmente el principal elemento en el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes y es indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control. (p.40)

En el ambiente de control es donde se desarrollan todas las actividades de la organización bajo la gestión de la administración, se ve influenciado por factores internos y externos y en él se incluyen todas las normas y procesos que contribuyen para el desarrollo del control interno de la empresa, es importante que la empresa cuente con un entorno de control apropiado de lo contrario se pueden tener consecuencias graves que pueden llevar al fracaso de la entidad.

Sin un sólido ambiente de control, el establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz. Este componente influye en los integrantes de una organización y en el control de sus actividades y es una base para administrar los riesgos empresariales porque promueve la disciplina y estructura, impactando todos los componentes para gestionar los riesgos.

### ***Evaluación de riesgos***

La evaluación de riesgos, según Estupiñán, (2021), corresponde a la identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos y es la base para determinar la forma en que tales eventos deben mejorarse. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de esta. (p.42)

La empresa debe establecer controles con el fin de obtener una base para identificar y analizar los factores que amenazan el cumplimiento oportuno de los objetivos. Evaluar los riesgos es responsabilidad de todos los miembros involucrados en el proceso, es importante que las evaluaciones sean revisadas por auditores internos para asegurar que los procedimientos de la empresa son debidamente realizados.

El evaluar los riesgos es un punto de partida de acciones preventivas en la empresa, con el fin de minimizar la posibilidad de que estos eventos se materialicen, permitiendo a la organización, actuar antes de que se presenten consecuencias que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos. Es un proceso interno y permite conocer las posibles amenazas y de donde provienen, realizando una medición el impacto que puedan ocasionar si se presentan y los posibles escenarios en que se lleguen a desarrollar.

### ***Actividades de control***

Estupiñán (2021) las detalla de la siguiente manera: “las actividades de control son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en políticas, sistemas y procedimientos”. (p.45)

Las actividades de control pueden tener distintas características, pero sin importar su tipo o categoría, apuntan hacia los riesgos con la intención de beneficiar a la empresa, son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, en ellas se incluyen las políticas y procedimientos que ayudan a la organización para mitigar los riesgos. Estas deben ser ejecutadas

en todos los niveles de la empresa, en todas las etapas de los procesos, en el entorno general y son un mecanismo para asegurar el logro de los objetivos.

Una actividad de control es una acción que se debe implementar para garantizar que se lleven a cabo las instrucciones establecidas para mitigar los riesgos que puedan impactar potencialmente el logro de los objetivos planteados, estas se establecen a través de políticas y procedimientos y se deben ejecutar en todos los niveles y áreas de la organización.

### ***Sistemas de información y comunicación***

Estupiñán, (2021) menciona que “los sistemas de información están diseminados en el ente y estos atienden uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información”. (p.48)

Es importante que el personal no solo capte la información, sino que también la comunique o intercambie en el desarrollo de las actividades, todas las áreas que participan en la empresa deben capturar y comunicar la información, de forma tal que sea utilizada en la toma de decisiones.

Las organizaciones deben generar y utilizar la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y debe comunicar la información internamente, en especial los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

### ***Supervisión y monitoreo***

Estupiñán, (2021) considera que la gerencia debe llevar a cabo la revisión y la evaluación sistemáticas de los componentes y elementos de los sistemas de control. Lo anterior no implica una revisión constante de la totalidad de componentes y elementos. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización y de los distintos niveles de efectividad mostrados por los diferentes componentes y elementos de control. (p.52)

El realizar evaluaciones ayuda a identificar si los controles son débiles o insuficientes, se debe controlar que lo ejecutado este de acuerdo con lo programado, la supervisión y el monitoreo permitirán determinar si existen desviaciones en los controles establecidos y adoptar las medidas necesarias, en caso de que se requiera corregir, para mantenerse dentro de los límites establecidos.

Es importante que la empresa seleccione y desarrolle evaluaciones continuas que permitan determinar si los componentes del control interno están presentes y tienen un debido funcionamiento. Todo proceso dentro de la empresa debe ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejora continua, además, dicho sistema debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

### **Importancia de la adopción del modelo COSO**

Estupiñán (2021) refiere que el control interno desarrollado por COSO ayuda a las empresas a lograr importantes objetivos y mantener y mejorar sus rendimientos, pues permite desarrollar eficiente y eficazmente sistemas de control interno adaptables a los cambios del entorno operativo, regulatorio y de negocio. Esto se debe a que este modelo de control interno mitiga los riesgos hasta niveles aceptables y, así, crea soportes para la toma de decisiones y el manejo adecuado de los gobiernos corporativos, al insistir que el control a determinar, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, las funciones a supervisar y la efectividad de los sistemas de control requieren de juicio y de criterio profesional. (p.64)

En este sentido, la importancia del modelo COSO radica en que puede ser usado como base para revisar la efectividad de los sistemas de control y determinar cómo mejorarlos, presentando pautas de funcionamiento para prevenir la violación de la estructura de organización y de sus sistemas. La implantación del modelo COSO permite dar prioridad a los casos que requieran de mayor atención, considerando los riesgos y amenazas, permitiendo tomar decisiones seguras para corregirlos en caso de que se presenten.

## **Objetivos del Sistema de Control Interno**

Continuando con lo referente a la línea inicial sobre sistema de control interno, se hace referencia a los objetivos del sistema de control interno.

Según Lenis (2021), el sistema de control interno posee 5 objetivos los cuales son: salvaguardar los activos de la empresa, verificar la precisión y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentan la adherencia a las políticas de gestión preservadas, promover el desarrollo organizacional y fomentar las prácticas de valores y libres de riesgos de corrupción. (p.8)

Así las cosas, el control interno debe proteger los recursos de la organización, dándoles una adecuada administración, para evitar los riesgos que puedan afectarlos y velar porque esos recursos y todas las actividades que realice la empresa se encaminen a contribuir con el logro de los objetivos planteados.

Todos los registros de la empresa deben ser oportunos y confiables, ya que la información que genera la empresa es la principal fuente para la toma de decisiones. Es importante que todas las transacciones y eventos de la empresa se registren de forma oportuna y pronta, para evitar omisiones de ingresos de información que pueda generar inconsistencias en la preparación de estados financieros y demás reportes que generan información importante.

El control interno debe ser un medio que promueva la buena gestión de la empresa y el desempeño del personal bajo los ordenamientos normativos que existen; es por ello por lo que los objetivos del control interno mencionados están alineados para ayudar en el desarrollo y crecimiento de la empresa, brindándole seguridad en sus operaciones al aplicar mejores prácticas, lo cual le dará mayor confiabilidad en la toma de decisiones.

## **Clases del control interno**

De acuerdo con Estupiñán, existen diferentes formas de clasificar los controles, pueden ser considerados controles directos o generales, así como controles administrativos y contables. Estas clasificaciones se detallan de seguido.

### ***Controles directos***

Estupiñán, (2021) indica que los controles directos están diseñados para evitar errores y fraudes que afecten las operaciones, las funciones de procesamiento y la preparación y presentación de información contable y no contable. La efectividad del funcionamiento de los controles directos está relacionada con la efectividad del ambiente de control y la existencia de controles generales adecuados. (p.14)

Los controles directos contribuyen en la obtención de información confiable, con estos se determina la efectividad del sistema de control interno que utiliza la empresa, el cual no se limita únicamente a controles contables, sino que abarca todas las áreas y procesos de la empresa, así como el registro de las operaciones y la información generada en el registro de cada procedimiento. Los controles directos se dividen en 4, gerenciales, funcionales, de procesamiento y para salvaguarda de activos.

### ***Controles Gerenciales.***

Estupiñán (2021), respecto de los controles gerenciales, indica que corresponden a “los informes que procedimentalmente se preparan y se aprueban por la gerencia o aquellos que, por las circunstancias, solicita la gerencia a empleados o funcionarios que no hayan participado en la ejecución de la operación o supervisión de este.” (p.14)

La gerencia debe encargarse de que los empleados actúen de forma coordinada, de modo que los recursos se obtengan de manera óptima con el fin de alcanzar las metas de la organización.

En ese sentido, el control gerencial debe tener como función principal el facilitar que los funcionarios cumplan los objetivos institucionales.

### ***Controles independientes.***

Según lo indica Estupiñán, (2021) son aquellos: “Realizados por personal distinto al que participa en la operación o el control”. (p.14)

Se pueden considerar dentro de los controles independientes las conciliaciones de saldos de cuentas por cobrar, ya que las realiza una persona distinta a la que vende, los recuentos físicos, las revisiones de registros, las auditorías y todo control que sea realizado por una persona distinta a la que lleva a cabo el proceso.

### ***Controles o funciones de procesamiento.***

Se exponen por Estupiñán (2021) como “procesos de validación de información tomada del procesamiento de datos, los cuales son realizados de manera manual o sistematizada para asegurar la ejecución de todos los pasos y así garantizar la integridad del procesamiento de las operaciones”. (p.15)

El fin de esos controles es detectar y prever las desviaciones o irregularidades que se puedan presentar en los datos registrados y en caso de la aparición de alguna de estas, establecer las medidas correctivas que sean necesarias.

El control de los datos que se ingresen en los sistemas o bien que se registren manualmente contribuye en la obtención de información adecuada, es importante el correcto registro de toda operación que se realice y de ahí proviene la necesidad de contar con un debido control en el procesamiento de los datos. Estos controles pueden ser realizados por el personal o por medio de algún sistema automatizado.

### ***Controles para salvaguardar activos.***

Se definen por Estupiñán (2021) como medidas de seguridad para controlar la existencia física de los bienes, el acceso a las instalaciones que resguardan bienes de inventario de mercadería, Tesorería, producción, entre otros, las cuales son utilizadas y transitadas por personal autorizado, para realizar determinadas operaciones. (p.15)

Es importante que dentro de este control se adopten medidas que permitan reunir toda la información del estado de los activos, así como el soporte documental que se tenga de cada uno, es recomendable implementar controles que permitan su fácil acceso e identificación.

Estos controles pueden aplicarse también a registros de información, debido a que es uno de los activos más importantes de la empresa, en estos se pueden encontrar datos confidenciales, por lo tanto, es importante que, dentro de los controles para salvaguardar los activos, se incluyan medidas para la protección de la información y registros de la empresa.

### ***Controles generales***

Estupiñán (2021) informa que un principio fundamental del control interno es que las funciones de autorización, custodia y registro en toda organización deben separarse o, al menos, si no se establecen independientemente, no ir contra el principio de costo – beneficio. Estas funciones están relacionadas con ese principio original del control interno, para determinar límites en las responsabilidades y autorizaciones adecuadamente en la organización empresarial.

Los controles generales incluyen las políticas y procedimientos que se aplican en la empresa, contribuyen con la planificación y desarrollo de las actividades que orientan a la entidad, a modo de ejemplo; es fundamental para cada puesto de trabajo la existencia de un perfil que delimite sus funciones y es responsabilidad de cada funcionario cumplir con lo que se establece, así mismo se deben aplicar controles generales para todas las áreas de la organización.

## **Otras clasificaciones de los controles**

En un amplio sentido el control interno puede incluir controles administrativos y contables, varían de acuerdo con distintas circunstancias, estos se detallan a continuación:

### ***Control administrativo***

Estupiñán (2021), en referencia al control interno administrativo, señala que existe un solo sistema de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, a cumplir el objetivo administrativo de: mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurarse del logro de los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente, determinar si la empresa opera conforme con las políticas establecidas. (p.7)

El control interno administrativo hace referencia a los planes de la organización y métodos y procedimientos relacionados con las operaciones y políticas empresariales, teniendo una relación indirecta con lo que se refiere a los registros contables, tratándose más que todo de controles como lo pueden ser los reportes estadísticos, los reportes de las operaciones realizadas, el cumplimiento de políticas, la protección de los recursos, entre otros controles que tienen relación directa con la administración general de la empresa.

### ***Control contable***

También indica Estupiñán (2021) que, como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control contable, con el objetivo de que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable en que se llevan a cabo, para permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos, que todo lo contabilizado exista y que todo lo que exista este contabilizado, y se investigue cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva, que las operaciones se realicen de acuerdo con las

autoridades generales y específicas de la administración, que el acceso de los activos se permita solo con la autorización administrativa. (p.8)

El control interno contable se enfoca en los registros financieros de las operaciones que lleve a cabo la empresa, procura la correcta recolección, clasificación y registro de operaciones de la organización para poder emitir información que permita evaluar los resultados y con esto proceder a la toma de decisiones que contribuyan con el mejoramiento de la entidad, así como con el logro de los objetivos propuestos.

La empresa debe procurar que su control interno contable abarque todos los métodos necesarios para la buena gestión y funcionamiento de esta, procurando minimizar la mayor cantidad de errores y garantizando que sus registros se realicen de manera adecuada y de acuerdo con la normativa vigente para su ejecución.

### **Elementos del control interno**

El control interno es un proceso repetitivo y está compuesto por los siguientes elementos que contribuyen a medir, detectar desviaciones y establecer medidas correctivas;

#### ***Elemento de organización***

Este elemento es definido por Estupiñán (2021), como “un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y de custodia”. (p.20)

Con lo mencionado en el párrafo anterior, se puede entender que las actividades que realiza la empresa deben ser coordinadas con el fin de alcanzar sus objetivos y que todos sus miembros deben estar en la misma línea de los procedimientos que deben seguir y las políticas que deben cumplir para contribuir con el buen funcionamiento de la organización.

### ***Elementos de sistemas y procedimientos***

Estupiñán preceptúa este elemento como “un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros”. (p.20); es decir, hace referencia a técnicas que busquen hacer más simple el trabajo y que, a su vez, aumente la productividad, enfocándose en planes de acción colectivos que involucren a todo el personal con el fin de estandarizar las operaciones y el registro de estas.

### ***Elementos de personal***

De acuerdo con Estupiñán (2021), corresponden a prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas dentro de la organización, personal en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente, normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal. (p.20)

Este elemento dentro de la empresa debe adoptar una actitud responsable, cumplir con las funciones que se le asignan, promover el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que este es uno de sus principales compromisos desde el momento que es contratado. La administración, por su parte, es responsable de orientar al personal y cerciorarse de que es lo suficientemente capaz y está debidamente capacitado para el rol que le corresponde desarrollar.

### ***Elementos de supervisión***

Con respecto a los elementos de supervisión, Estupiñán (2021) informa que “una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico”. (p,20)

Las actividades de supervisión pretenden controlar las acciones y retroalimentar al personal en caso de incumplimientos o presencia de irregularidades, es importante el saber manejar los

recursos con los que se dispone para poder tener un adecuado control, una buena supervisión logra un equilibrio en todos los ámbitos de la empresa.

### **Tipos de control interno**

En cuanto a los tipos de control interno, Estupiñán (2021) indica que dentro de las actividades de control, las empresas para formular o documentar los diversos procedimientos de control que aseguren el cumplimiento de estos, deberán utilizar tres tipos de control como son los controles preventivos, de detección y correctivos y en especial que se consideran básicos para el logro de metas y objetivos, integra las personas con los objetivos, mide el desempeño y mejoras de su personal, evita tentaciones de fraude, entre otros. (p.46)

Para las empresas, el control interno es una herramienta fundamental que ayuda en el logro de mejores resultados, evita el desperdicio de recursos y permite reforzar áreas estratégicas, enfocándose en el crecimiento del negocio. Los tipos de control interno ayudarán en el mejoramiento de las operaciones, protegiendo los activos de la empresa y proporcionando seguridad para lograr los objetivos propuestos. Los tipos de control que refiere el autor son: preventivo, de detección y correctivo.

#### ***Preventivo***

En su libro, Estupiñán (2021), en cuanto a los controles preventivos, informa que son los que se usan para una adecuada supervisión de los recursos y materiales o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con los procedimientos preestablecidos, los cuales evitan costos de corrección o reproceso, evitan o predicen problemas potenciales antes de que aparezcan para hacer los ajustes oportunamente. (p.46)

Este tipo de control puede ayudar en la prevención de riesgos de fraudes o errores, así como para evitar que se den situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad. El control preventivo debe aplicarse en todas las áreas de la empresa, se deben delimitar y definir las

funciones y responsabilidades de cada miembro, de forma tal que tengan claras sus responsabilidades y la importancia de su cumplimiento.

### ***De detección***

Estupiñán (2021) refiere a que el control de detección sirve para identificar errores que no fueron detectados por los controles preventivos y se logran mediante el análisis de las conciliaciones de cuentas, recuentos de inventarios, registro de activos y de desempeño, técnicas automatizadas, análisis de variaciones, cumplimiento de las obligaciones fiscales, entre otros. (p.46)

Se considera que existe la posibilidad de que los controles preventivos fallen, razón por la cual es necesario que la empresa disponga de controles de detección, que son los que ayudan a detectar irregularidades o variaciones significativas que generen inconsistencias en algún área de la organización.

Los controles de detección pueden apoyarse en supervisiones, revisiones, auditorías y cualquier otro medio que permita comprobar la existencia de alguna irregularidad que este afectando el desarrollo normal de las actividades.

### ***Correctivo***

Los controles internos correctivos, según lo indicado por Estupiñán (2021), corresponden a la toma de acciones para prevenir eventos negativos, son fundamentales para la toma de decisión de alta gerencia y opciones de asumir, eliminar o mitigar errores o riesgos de cada uno de ellos. Son igualmente acciones y procedimientos que puedan requerir reformulación o solución. (p.46)

Este control ayuda a corregir errores o irregularidades no deseadas, ofrece soluciones y pretenden establecer nuevas medidas para evitar incurrir nuevamente en errores que afecten las actividades y, consecuentemente, el desarrollo adecuado de la empresa.

Con este tipo de controles, se establecen monitoreos constantes en las áreas que se han visto afectadas, con la intención de evitar que se presente la misma situación a futuro. Todos los miembros de la empresa son responsables de hacer del conocimiento de sus superiores la presencia de alguna practica fuera de lo normal, algún error o anomalía que sea detectada y que afecten las políticas de la compañía. Por otra parte, los encargados y altos jerarcas deben estar anuentes para la pronta corrección y deben procurar una buena comunicación en la organización que genere confianza entre los miembros que la conforman.

### **Efectividad del sistema de control interno**

Pereira (2019) afirma que “Hay que tomar en cuenta una realidad, una empresa sin control interno no puede crecer (...)” (p.16). Un sistema de control interno efectivo permite el logro de los objetivos de la empresa y para poder alcanzar tales objetivos, es necesario que el sistema sea adecuado a sus necesidades y se debe garantizar el cumplimiento de este. Es de gran importancia la ayuda del personal que labora para la empresa, ya que es responsabilidad de cada uno de los miembros el cumplimiento de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad.

Para Estupiñán (2021), la efectividad del control interno; “depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de las tres categorías de objetivo.” (p.25)

La efectividad del sistema de control interno va a depender de diferentes factores, como lo son, entre otros, delegar responsabilidades, separar funciones incompatibles, establecer manuales de procedimientos, conformar un área de auditoría interna, seleccionar empleados competentes y brindar una adecuada capacitación; los cuales permitan que las actividades diarias se realicen de la mejor manera y contribuyan con el buen funcionamiento de la empresa; labores en las cuales es fundamental el rol que desempeñan los jerarcas y titulares subordinados.

## **Responsables del sistema de control interno**

Estupiñán, (2021); manifiesta que “la gerencia es responsable del sistema de control y debe asumirlo. Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejercita el control, no obstante, el personal es responsable de controlar sus propias áreas”. (p.56)

Se desprende de lo expuesto, que todo el personal de una organización tiene alguna responsabilidad sobre el control interno implementado, acorde con los roles de cada funcionario, y en respeto de las regulaciones aplicables a cada puesto, siendo responsables de atender los requerimientos que le corresponden, lo cual va a contribuir con el fortalecimiento del sistema de control interno existente en la empresa para cada área; aspectos que deben ser evaluados conforme con las responsabilidades asignadas, por la auditoría interna de la organización.

Los jerarcas y titulares tienen la mayor responsabilidad con la empresa, pues se encargan de establecer y velar por el cumplimiento de los controles establecidos, deben realizar las debidas evaluaciones para comprobar el funcionamiento del control interno que se está aplicando en la empresa y por su parte deben orientar a sus subordinados para que tengan el suficiente conocimiento de lo establecido y comprendan la importancia de su debido acatamiento.

Los funcionarios tienen un papel muy importante, pues son los encargados de cumplir con los controles internos que establece la organización dentro de las labores que realizan a diario, todas sus funciones se deben desarrollar acorde con lo establecido para cada puesto de trabajo.

## **Beneficios de un sistema de control interno**

Como indican Luna, Alcívar, Salazar y Andrade (2019): "el sistema de control es un medio importantísimo para que la gerencia y las áreas estratégicas de la organización puedan hacer frente a las demandas del entorno (...)" (p.96)

El control interno es importante porque brinda seguridad y transparencia sobre las operaciones que se realizan a diario en la empresa, ayuda a establecer procedimientos adecuados,

reduce los riesgos operativos y fraudes, gestión de información confiable para la toma de decisiones, protección de los activos y recursos de la empresa, entre otros aspectos importantes que impulsan el logro de los objetivos y metas de la organización.

### **Limitaciones del control interno**

Estupiñán (2021) afirma que todo sistema de control interno, por muy completo que sea, siempre será relativo en su aplicación, debido a que la mente humana supera cualquier control establecido, aunque sea exigente. Teniendo en cuenta que las transacciones y sus procesos son realizados por personas y máquinas (pero las máquinas obedecen a los seres humanos), existen vulnerabilidades en los procesos, los registros y la información que producen errores no identificados.

Los sistemas de control interno siempre van a presentar limitaciones inherentes y ningún sistema puede garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero de igual manera, es de suma importancia su cumplimiento. Siempre estarán presentes factores como; el error humano, posibilidades de evasión de controles, fraudes, el costo - beneficio, entre otros aspectos que pueden afectar el logro de los objetivos y el funcionamiento ideal de la empresa.

Puede incurrirse en errores y fraudes, aun con la existencia de los controles internos más estrictos, debido a falta de cumplimiento, por parte del personal, o incluso, falta de entendimiento y capacitación adecuada, por negligencia, fatiga y distracción, que pueden influir en el desarrollo deseado de las funciones y con esto incurrir en errores, lo cual imposibilita la certeza del logro de los objetivos, por tanto, los sistemas de control interno brindan seguridad razonable pero no absoluta. Sin embargo, la existencia de controles internos va a ayudar a minimizar los riesgos que se puedan presentar.

### **Evaluación del sistema de control interno**

Isaza (2018) señala que, al evaluar y estudiar el control interno, el auditor obtiene y conoce información que concluirá en el fundamento, proceso y finalidad para determinar posibles riesgos,

excepciones de control interno, deficiencias, inconsistencias y, algunas veces, indicios de irregularidades y hasta de fraudes. Estos deben ser analizados bajo los parámetros de importancia relativa y materialidad, y darlos a conocer al cliente, junto con recomendaciones, y algunas veces, diagnósticos para que la administración implemente medidas preventivas y erradique inmediatamente las inconsistencias, o se proyecten los ajustes que sean necesarios. (p.199)

La evaluación del sistema de control interno va a dar a conocer si se están obteniendo los resultados esperados y, de no ser así, permitirá realizar mejoras o cambios que permitan los efectos que se desea para el fortalecimiento de la gestión de la empresa. Conforme con lo anterior, una debida y constante evaluación del sistema va a permitir, entre otras cosas, la protección de los recursos, el mejoramiento de los procesos, el rendimiento adecuado de las operaciones, actividades enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, adecuada gestión de riesgos, desarrollo de estrategias para prevención y detección de riesgos.

### **Métodos para evaluar el sistema de control interno**

Existe distintos métodos para obtener información sobre el funcionamiento del sistema de control interno que utiliza una empresa, los cuales se describen a continuación:

#### ***Cuestionario***

Según Estupiñán (2021), este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma, que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa denote una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables; en ese caso se utilizan las letras -NA- no aplicable. En otros casos, la pregunta amerita un análisis más detallado; en este caso, se complementa la información. (p.160)

Las respuestas de los funcionarios proporcionan evidencia confiable para evaluar el sistema de control interno pues son los más involucrados en cada área y realizan a diario los procesos que

les corresponde de acuerdo con las funciones asignadas; sin embargo, puede presentar algunas limitaciones como por ejemplo cuando la persona que realice el cuestionario desconozca del procedimiento y no se incluyen preguntas relevantes, lo cual lleva a la omisión de la detección de algún riesgo o incumplimiento que se pueda estar presentando.

### ***Método narrativo o descriptivo***

Estupiñán (2021) define este método como: “la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”. (p.161)

Este método se puede utilizar en empresas pequeñas, donde es posible tomar tiempo para conversar con los miembros de la organización, en especial los encargados de las distintas áreas para que describan con sus propias palabras lo que consideran sobre el sistema de control interno y los distintos acontecimientos que hayan podido detectar del mismo que afecte su funcionamiento, así como también se pueden considerar los aspectos que comenten sobre mejoras que consideren viable aplicar en el sistema.

### ***Método gráfico o diagrama de flujo***

Según Estupiñán (2021), consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (p.161)

Este es un método muy útil y completo, realiza una representación detallada de la situación de la empresa, basándose en datos reales y puede presentar comparaciones con años anteriores, lo cual va a permitir visualizar las variaciones de los resultados que presenta el sistema de control interno, lo cual ayuda a localizar, de forma rápida, las áreas susceptibles de mejoramiento, facilitando la eficiencia de la administración.

## **Pruebas de cumplimiento del sistema de control interno**

Las pruebas de cumplimiento se definen por Estupiñán; (2021) de la siguiente manera: son las que tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema es correcta. (p.151)

Las pruebas de cumplimiento analizan las transacciones o procesos con el fin de comprobar el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, estas pruebas recolectan evidencia suficiente y competente para evidenciar que la organización cumple con los procedimientos de control establecidos.

### **Objetivo de las pruebas de cumplimiento**

Según Estupiñán, (2021) el objetivo de las pruebas de cumplimiento es el siguiente: “proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables están siendo aplicados tal como fueron establecidos...” (p.151)

Las pruebas de cumplimiento son necesarias para poder confiar en los procedimientos que realiza la empresa y la efectividad del sistema de control que se esté aplicando, con esto se identifican los riesgos que se puedan presentar en la organización. El control interno requiere que se realicen los procedimientos establecidos por la entidad y, a su vez, que sean acordes con los objetivos planteados.

### **Revisión del sistema de control interno**

Estupiñán (2021) expone que la revisión del sistema es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y a los procedimientos establecidos, con objeto de que sirva como base para las pruebas de cumplimiento y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objetivo se obtiene normalmente a través de entrevistas con el

personal autorizado del ente y mediante el estudio de documentos, tales como manuales de procedimientos e instrucciones al personal. (p.154)

Es importante un monitoreo constante del sistema de control interno para asegurarse de que esté trabajando de manera adecuada; caso contrario, procede adoptar las medidas correctivas necesarias. Se debe tener muy presentes los cambios en los procedimientos que realice la empresa, debido a que va a requerir que también se actualice el sistema de control de acuerdo con las variaciones de cada procedimiento.

### **Las irregularidades y el control interno**

Como lo indica Estupiñán, (2021), lo que elimina el sistema de control interno es la probabilidad de irregularidades y no éstas como tales. Las irregularidades son dables y posibles ante cualquier sistema de control interno, pero no son ampliamente probables, en razón al grado de estructuración y eficiencia del sistema. (p.267)

El control interno ayuda a detectar actos u omisiones que pueden ser intencionales o por errores de las personas a cargo de un proceso, sin embargo, les corresponde a los jerarcas de la organización adoptar las medidas necesarias para su corrección.

### **La incidencia de los sistemas de control interno en la eficiencia empresarial**

Luna, Alcívar, Salazar y Andrade, (2019) refieren a que se puede sostener que la incidencia de los sistemas de control interno en la eficiencia empresarial es más que real. De hecho, la experiencia práctica demuestra que de existir tales controles la eficiencia y eficacia pueden ser alcanzados de manera menos traumática. Para ello, los sistemas de control deben contar con la teoría de sistemas como soporte. No obstante, cuando por sí mismos actúan de manera anti sistémica se consolidan como portentosos generadores de debilidades organizacionales y de oportunidades para el “fraude”. (p.73)

El control interno es diseñado para proveer seguridad razonable a las organizaciones, también se formula con la intención de ser implementado por personas que tienen capacidad de adaptarse a los manuales, políticas y funciones que estén contenidas en este, para lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión empresarial.

A continuación, se menciona la normativa más relevante que puede ser aplicable en relación con los sistemas de control interno, con un enfoque especial en la empresa en la cual se está desarrollando la presente investigación.

### **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Para Angulo (2022), las NIIF no son un modelo contable; son normas referentes a contabilidad e información financiera que corresponde al sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas (generales, específicas, especiales), sobre reconocimiento, medición, registro, prestación y revelación, de la información que se consigna en los estados financieros de propósito general, para que esta información sea clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable, que ayude a los inversionistas y a otros usuarios a tomar decisiones económicas. (p.23)

Las NIIF son una serie de estándares internacionales o normas básicas cuyo objetivo es que sean de aplicación mundial, para que en todos los países la contabilidad sea similar. Su antecedente son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), que tenían el mismo objetivo. En las NIIF se establece cuál va a ser el método para la preparación de los estados financieros y el principal objetivo de cada uno de ellos.

#### **NIIF 8 Segmentos de Operación**

Deloitte (2020) indica que el principio básico de la NIIF 8 es el siguiente: Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera. (p.5)

Esta norma es importante para una empresa como en la que se está desarrollando esta investigación pues la misma posee segmentos de negocio los cuales también registran ingresos por la realización de actividades y de la misma manera incurren en gastos. Sin embargo, no cuentan con información financiera diferenciada que facilite la toma de decisiones en cuanto a los recursos que se asignan para su operación.

### **NIIF 9 Instrumentos Financieros**

Deloitte (2020) indica que el objetivo de la NIIF 9 es el siguiente: establecer los principios para la información financiera sobre activos y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad. (p.6)

En relación con el control interno esta norma es aplicable porque permite un control de los activos y pasivos financieros, la mayoría de las empresas sin importar su tamaño o a lo que se dediquen pueden poseer instrumentos financieros ya sean para el derecho de comprar o vender algún activo en beneficio propio o cualquier otro fin relativo a la inversión financiera cuando así lo requiera la empresa.

### **Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)**

Para García y Ortiz (2019), las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera son lo mismo, lo que ocurre es que las primeras fueron producidas por el IASC-F y las segundas fueron emitidas por el IASB luego de la transformación interna que realiza el IASC-F durante los años 2000-2001. (p.28)

El conocimiento de las NIC resulta fundamental a la hora de ejecutar cualquier proyecto empresarial. Ya que, gracias a su implementación, es más fácil mantener un orden en los estados financieros, lo cual contribuye a un mejor análisis de estos. También hacen más sencillo el gestionar cualquier asunto contable de la empresa.

## **NIC 1 Presentación de Estados Financieros**

Deloitte (2019) define el siguiente objetivo para esta norma: establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido. (p.5)

La presentación de los estados financieros de toda empresa es parte de las actividades de control de la gerencia y es un requerimiento legal para toda empresa que se encuentre debidamente inscrita, La NIC1 ha sido diseñada para mejorar la calidad de los estados financieros.

## **NIC 2 Inventarios**

Deloitte (2019) expone el siguiente objetivo para la NIC 2: “prescribir el tratamiento contable de los inventarios”. (p.4)

De acuerdo con esta norma, la misma es aplicable a todos los inventarios, para la empresa en estudio es aplicable en relación con los activos utilizados en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. Esta norma permite el adecuado tratamiento contable de los inventarios, lo cual interviene en el sistema de control pues permite valorar mediante el debido registro contable el estado actual de los recursos de la empresa y el manejo que se les da estos.

Seguidamente, se hace referencia a los conceptos básicos que exponen y conceptualizan los aspectos más importantes en relación con los proyectos.

## **Proyectos**

Orellana (2019) define un proyecto como: “una iniciativa que busca dar solución a un problema de negocios que no ha sido completamente resuelto por la oferta existente. El proyecto involucra personas, procesos, presupuestos y un objetivo”. (p.1)

En un proyecto se incluyen las actividades a realizar de manera vinculada, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer las necesidades, dentro de un límite de presupuesto y en un periodo definido, así como también debe incluir los recursos y medios necesarios para que se pueda llevar a cabo.

### **Proyecto empresarial**

Para Orellana (2019), un proyecto empresarial es: “un proyecto de negocios que busca insertarse en el mercado aportando soluciones innovadoras y competitivas”. (p.1)

Los proyectos empresariales plasman las ideas de negocio, no deben ser improvisados y deben tener una razón para realizarse. Se debe estudiar el mercado en el que se mueve la empresa para que el proyecto sea desarrollado de la mejor manera. Dentro de los proyectos de negocios se plasman objetivos y estrategias a desarrollar y para su ejecución de forma exitosa. Los proyectos empresariales y sus resultados son una parte importante de la empresa pues si su actividad principal es prestar este servicio de ello va a depender su éxito y crecimiento.

### **Objetivo de los proyectos empresariales**

Según Orellana (2019), el objetivo de los proyectos empresariales es: “mejorar la posición actual frente al mercado y en este sentido, un proyecto empresarial busca desarrollar nuevas capacidades en la empresa”. (p.1)

Los objetivos en general ayudan a lograr los resultados esperados en los negocios, por eso es necesario que sean bien definidos y que sean medibles, realistas y precisos. Contar con objetivos

dentro de los proyectos empresariales orienta a tomar decisiones de acuerdo con los resultados esperados, orientar al personal para que trabajen de acuerdo con un mismo fin y direccionar las estrategias implantadas.

### **Tipos de proyectos empresariales**

Todo proyecto nace de una necesidad y se orienta a la ejecución de procesos para obtener resultados dentro de plazos establecidos. Cada proyecto es único y no necesariamente funcionan con una operación rutinaria, a continuación, se detallan algunos de los tipos de proyectos empresariales que se consideran relevantes para la presente investigación.

#### ***Proyectos estratégicos***

Orellana (2019) denomina proyectos estratégicos a los que: “se centran en lograr una estrategia empresarial de alto nivel”. (p.1).

Los proyectos estratégicos tienen como objetivo alcanzar el éxito y optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa. Dentro de estos proyectos se desarrollan un conjunto de actividades con objetivos definidos e intervienen una o varias áreas responsables para su realización, con el fin de producir o mejorar un proceso, bien o servicio. Tienen un inicio y un fin determinado, así como con recursos limitados por las características y ejecución de este.

#### ***Proyectos operativos***

Para Orellana (2019), son los que: “no están vinculados a la estrategia general, sino que se asumen para cumplir algún tipo de objetivo empresarial”. (p.1). Se refieren a soluciones que permiten resolver, mejorar u optimizar un proceso operativo o productivo en la empresa. Los proyectos operativos resuelven problemas inmediatos y son de ejecución rápida. No requieren de mucho presupuesto ni de la cantidad de responsables para su ejecución. La ventaja de estos proyectos es la facilidad elaborarlos.

### ***Proyectos recurrentes***

De acuerdo con lo señalado por Orellana, (2019) son: “los proyectos recurrentes se dan de forma periódica. Deben ser igualmente de naturaleza única y temporal”. (p.1). Este tipo de proyectos se dan de forma regular, la recurrencia y su comportamiento se definen en base a la frecuencia que la empresa elija. El proyecto siempre va a ser el mismo, lo que se va a estar generando cada determinado tiempo según la frecuencia, son las tareas recurrentes que tiene asociadas.

Los proyectos recurrentes permiten ahorrar horas de trabajo, planificación y gestión para un equipo. Esto se logra ya que este tipo de proyectos automáticamente regeneran sus tareas en un período determinado, además de almacenar su información de rentabilidad en un histórico, permitiendo realizar seguimientos y análisis completos sobre su desempeño. La recurrencia de proyectos se puede utilizar cuando cuenta con proyectos o campañas que se realizan periódicamente, siguiendo, usualmente, tareas similares; proceso en el cual es relevante que se mantenga un control de cada proyecto desarrollado.

### **Importancia del control de proyectos**

Serpell y Alarcón (2019) hacen referencia a que el propósito del control interno es ayudar al administrador del proyecto a dirigir la ejecución del proceso de materialización de este y a usar adecuadamente los recursos disponibles por medio del desarrollo de estrategias apropiadas para el logro de los objetivos del proyecto. El control interno permite, además, entre otras cosas: lograr que los recursos estén disponibles cuando se necesitan; la realización de la ejecución de las actividades de trabajo en una secuencia correcta; el ayudar al cumplimiento de fechas o eventos importantes del proyecto; cumplimiento de los objetivos de costo del proyecto; generación de una base de referencia confiable para el seguimiento y control del proyecto. Por esto, es conveniente que el planificador de un proyecto participe desde el inicio del proceso de desarrollo del proyecto, coordinando los esfuerzos de todas las partes involucradas. (p.31)

El control de un proyecto es lo que asegura que este se lleve a cabo de la forma deseada, evitando desviaciones que afecten su desarrollo. Gracias a las labores propias del control, se asegurará el cumplimiento de los objetivos, tal y como se define en la planificación de cada proyecto.

El control interno en los proyectos debe abarcar todas sus fases, de forma tal que no quede ningún área descubierta, la cual pueda verse expuesta a posibles riesgos, también un debido control permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados; actividades en las cuales es primordial que se mantenga una efectiva gerencia y administración de los proyectos respectivos.

### **Gerencia de proyectos**

Sarmiento, Medina, Gutiérrez, (2018) mencionan que, en el mundo de los proyectos, diferentes organizaciones han contribuido desarrollando y, a su vez, recopilando distintas prácticas, con el fin de realizar metodologías y estándares que orientan la dirección de estos para lograr el alcance de los objetivos preestablecidos como éxito. Estas buenas prácticas involucran las competencias del director del proyecto, áreas de conocimiento y grupos de procesos. (p.19)

La gerencia de proyectos involucra la planeación, ejecución y monitoreo de un proyecto, para que se lleve a cabo de manera exitosa. la gerencia de proyectos debe estar a cargo de un jefe o coordinador de proyectos, que posea las habilidades y la experiencia para sacar adelante el trabajo.

Lo señalado es importante porque la gerencia de proyectos ayuda a analizar y mejorar los lineamientos organizacionales, reduce riesgos y evade obstáculos, conduce a que los proyectos sean exitosos y reduce los costos del proyecto porque aumenta la eficiencia, mitiga los riesgos y optimiza los recursos.

## **Administración de proyectos**

Para Serpell y Alarcón (2019), la administración de proyectos es la función fundamental para llevar a cabo la ejecución de un proyecto. Es el proceso por el cual se obtienen, manejan y aplican recursos variados, necesarios para ejecutar el proyecto y cuyo desempeño se mide principalmente con base en los siguientes parámetros: costo, plazo, calidad y satisfacción del cliente y de los participantes en el proyecto. (p.13)

Una adecuada administración de proyectos conduce a lograr una mayor eficacia en la productividad y ayuda a encontrar rutas óptimas para los recursos con que se cuenta para ejecutar cada proyecto. Administrar debidamente un proyecto es importante porque garantiza que el producto entregado está bien hecho y proporcionará un valor real frente a las oportunidades de negocios, así como también garantiza que haya un plan adecuado para ejecutar los objetivos estratégicos.

## **Identificación de proyectos**

Serpell y Alarcón, (2019) indican que para desarrollar un plan de ejecución de un proyecto y lograr que este sea eficaz, es necesario conocer y comprender el proyecto y su entorno de la mejor manera posible. El proyecto está representado por el producto específico que se desea obtener y por los objetivos asociados al proceso de obtención de dicho producto, los que se expresan en términos de costo, tiempo o plazo y calidad. El entorno representa todos aquellos factores externos al proyecto propiamente tal, tales como mercado de recursos, ambiente político, regulaciones, factores económicos y otros, que pueden afectar el desarrollo del proceso de ejecución del proyecto. (p.31)

Identificar un proyecto incluye definir claramente el problema central que se intenta resolver con el proyecto, determinar los objetivos centrales y específicos del mismo y plantear las posibles alternativas para alcanzar dichos objetivos. Además, se debe tener claro, aspectos como el tipo de necesidades que se desean satisfacer con el proyecto, el lugar, fijar un plazo, un presupuesto, contar con los permisos que se requieran para aplicar el proyecto, entre otros aspectos

que sean necesarios para poder desarrollar el proyecto sin inconvenientes; es decir, es fundamental en este proceso, la planificación que se establezca.

### **Planificación de proyectos**

Para Serpell y Alarcón (2019), la planificación corresponde a la forma de “determinar lo que se debe hacer, como se debe hacer, que acción debe tomarse, quien es el responsable de ella y por qué” (p.17)

La planificación de un proyecto es el orden sistemático de las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo, esta actividad que puede realizarse de diferentes maneras y con distintas herramientas, pero siempre con el mismo objetivo: lograr el mejor proyecto posible.

Muchos proyectos fracasan porque se desarrollan de manera improvisada, realizándose de forma apresurada y sin la planeación adecuada para lograr que se concluyan exitosamente, además la planificación del proyecto no solo define la manera en que el proyecto se ejecuta, sino también la forma en que se monitorea se controla y, finalmente, se cierra.

### **Objetivos de la planificación de proyectos**

La planificación permite definir cada paso y organizar de la mejor manera todo lo que se requiere para ejecutar los procesos con la mayor rapidez y calidad posible, abarca todo lo que permite el desarrollo del proyecto, así como prevenir problemas y en caso de que se presenten poder solucionarlos correctamente.

### ***Análisis y definición***

Para Serpell y Alarcón, (2019), el análisis y la definición se circunscribe a concebir como debe ser realizado el trabajo, en que orden y con que recursos; dividiendo el proyecto y tomando partes de él, en un conjunto de actividades manejables. Cada actividad debe ser fácilmente

identificada como una porción de trabajo, idealmente relacionada a la estructura total del proyecto y de este modo quedar bajo el control de una persona en particular. (p.17)

Es importante definir un objetivo para cada proyecto y que todos los participantes lo tengan claro, este objetivo debe ser conocido, medible y alcanzable. Se debe iniciar cada proyecto analizando su razón de ser, las necesidades del negocio que se desean cumplir y su grado de viabilidad. Dentro de la planificación se deben involucrar los costos, la capacidad operativa, y demás recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

### ***Anticipación***

Serpell y Alarcón (2019) informa que la anticipación es: “prever potenciales dificultades, planear como superarlas, y anticipar riesgos para que sus efectos puedan ser minimizados (...)” (p.17)

La anticipación incluye un análisis de posibles afectaciones que pueda tener la empresa por distintos factores y plantear acciones para afrontarlas en caso de que se presenten, es una habilidad para detectar cualquier posible suceso que vaya a ocurrir en un futuro próximo, antes de que este se materialice en el presente.

Así las cosas, la anticipación estratégica ayuda a las empresas a mejorar los antiguos modelos de control de riesgos, que utilizaban matrices clásicas y procesos lineales, con lo que, con cualquier pequeño cambio, los controles quedaban desactualizados.

### ***Programación de recursos***

Sobre la programación de recursos Serpell y Alarcón, (2019), destacan que: “se usa para permitir un uso óptimo de los recursos disponibles para cada proyecto y, tomando juntos todos los proyectos que se pudieran tener, para la administración de estos como un todo en una organización”. (p.18)

La programación de recursos incluye una serie de técnicas para analizar los recursos requeridos para desarrollar un proyecto y tener presente cuando se deben utilizar, con esto se asegura su eficiente y efectiva utilización y se disminuyen los posibles desperdicios.

### ***Coordinación y control***

Respecto de la coordinación y control, Serpell y Alarcón (2019) hacen referencia a que “la idea es proporcionar una base de datos para coordinar las partes involucradas en el proyecto, y proporcionar una base de referencia para pedir y controlar el tiempo, calidad y los costos del proyecto”. (p.18)

La coordinación es una unidad que ayuda a implementar el mantenimiento y mejoramiento de los procesos que aseguren un ambiente adecuado para garantizar mayores niveles de confianza y valores agregados. Por otra parte, el control mide si la coordinación es adecuada en la planificación y comprueba los resultados obtenidos en relación con los esperados, con el fin de corregir y mejorar lo que presente irregularidades.

### ***Recopilación de datos***

Serpell y Alarcón (2019) hacen referencia a la necesidad de “formar una base de datos de planificación para su uso en la preparación de futuros planes de trabajo en nuevos proyectos”. (p.18)

En ese sentido, la recopilación de datos ayuda a medir la información necesaria para desarrollar un proyecto, la cual permita obtener datos relevantes y necesarios para su ejecución. También, permite almacenar y analizar información importante sobre clientes actuales y potenciales.

## **La planificación y el ciclo de vida del proyecto**

Serpell y Alarcón (2019) destacan que “la planificación se debe emplear en todo el desarrollo del proyecto, desde el comienzo hasta el fin, desde la conceptualización y el estudio de factibilidad del proyecto hasta su entrega al cliente una vez finalizado...” (p.15)

Es decir, la planificación del proyecto se debe desarrollar desde antes de que se inicie, durante su ejecución y al finalizar dicho proyecto, ya que esto permite realizar acciones correctas y en caso de que no den el resultado esperado, poder adoptar las medidas que se hayan establecido para corregir inconsistencias y obtener resultados positivos.

Por otra parte, Serpell y Alarcón (2019) indican que “todos los proyectos tienen un ciclo de vida, desde su inicio cuando se plantea una necesidad que debe satisfacerse, hasta que el proyecto ha logrado sus objetivos y termina.” (p.16)

Es importante conocer el ciclo de vida de un proyecto, o sea, considerar el plazo en el que se desea realizar para aplicar la debida planeación de este y que pueda ser gestionado en todas sus etapas, teniendo un debido seguimiento y acompañamiento para evitar cualquier inconveniente que pueda presentarse.

## **La planificación y el riesgo en los proyectos**

Según lo indicado por Serpell y Alarcón (2019), durante la planificación, el riesgo y todas las posibles implicancias de este sobre el proyecto deben ser analizadas y estudiadas minuciosamente. Posiblemente, una buena proporción del éxito o fracaso del proyecto depende de cómo se consideró el riesgo y cómo este fue integrado en el proyecto por medio de la planificación. (p.27)

Es importante realizar una debida gestión de riesgos, esto se logra definiendo cómo se afrontarán en el evento de que se presenten en el desarrollo de cada proyecto, dentro de esta gestión se deben tomar en cuenta aspectos asociados con el tipo de riesgos que podrían aparecer a lo largo

del proceso, así como establecer medidas preventivas y para mitigar su efecto, en caso de que se presenten.

Aun con una debida planificación, todo proyecto está expuesto a presentar riesgos en su desarrollo, pero es fundamental contar con una debida planificación para cuando se presenten, de manera que se mitigue el impacto de la afectación.

### **Control financiero de proyectos**

En relación con el financiamiento, Méndez (2020) especifica que es importante evaluar diferentes alternativas de consecución de recursos económicos complementarios al capital propio. Su elección dependerá fundamentalmente de las condiciones de la financiación en términos de plazos de amortización, intereses y requisitos exigidos. (p.96)

Este método ayuda a controlar los costos de cada proyecto, mejorar la supervisión de los gastos, identificar medidas correctivas en los presupuestos utilizados, entre otros aspectos clave, para lograr cumplir los objetivos de los proyectos de forma exitosa. Un buen control financiero puede contribuir a diseñar y ajustar los presupuestos utilizados en cada proyecto, lo cual es crucial para que la empresa no tenga pérdidas y desarrolle sus proyectos de acuerdo con lo presupuestado, sin necesidad de realizar ningún otro aporte adicional.

### **Evaluación de proyectos**

Méndez (2020) indica que la evaluación de un proyecto corresponde a la última fase de un proyecto y permite a los interesados, a las entidades de apoyo, a las entidades financiadoras e incluso a las entidades gubernamentales, tomar decisiones de aprobación, modificación, desaprobación o aplazamiento de las inversiones que implica el proyecto. (p.97)

Cuando se lleva a cabo un proyecto es importante definir cómo se realizará su evaluación, para asegurar si fue exitoso, estas evaluaciones ayudarán a prevenir riesgos y problemas futuros, detectar puntos de mejora y diseñar nuevos controles que coadyuven a una mejor ejecución de los

procedimientos de cada proyecto que se realice. En estas evaluaciones, se deben tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en el proyecto.

### ***Evaluación financiera o privada***

Para Méndez (2020), este tipo de evaluación busca fundamentalmente conocer el rendimiento que un proyecto generará con base en el capital por invertir. Esta técnica se apoya básicamente en las matemáticas financieras o ingeniería económica, en la información sobre mercado de capitales, gestión y política de negocios, contabilidad, economía empresarial y planeación. (p.98)

De esta forma, esta evaluación analiza el proyecto con el objetivo de que genere rentabilidad financiera y de que utilice el presupuesto destinado para su desarrollo generando una utilidad a la empresa y no una pérdida. Esta evaluación es importante para determinar la llamada capacidad financiera del proyecto y la Rentabilidad de Capital Propio invertido en el proyecto.

### ***Evaluación económica***

Según lo indica Méndez (2020), el propósito de la evaluación económica de un proyecto es: “asignar de una forma óptima los recursos e identificar y medir los efectos del proyecto sobre variables económicas de empleo, producción, comercio exterior, ingreso ahorro, inversión, entre otros”. (p.99)

La evaluación económica identifica las ventajas y desventajas asociadas al desarrollo de un proyecto antes de que se lleve a cabo. Es un método de análisis útil para tomar decisiones acertadas, valorando cuál es el mejor uso de los recursos limitados disponibles.

### ***Evaluación social***

Méndez (2020) expone que la evaluación social es la que: “trata de identificar y dimensionar los efectos redistributivos del proyecto” (p.99). De acuerdo con este autor, la

evaluación social compara los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para la sociedad, determinando el efecto que el proyecto tendrá sobre el bienestar de la sociedad. En esta evaluación se deben considerar los beneficios y los costos sociales que sean relevantes para el proyecto, considerando la situación del país.

### ***Evaluación ambiental***

En cuanto a la evaluación ambiental, Méndez (2020) hace referencia a que, desde la perspectiva de la evaluación de un proyecto, es importante evaluar los impactos sobre su entorno, a fin de establecer una relación simbiótica y armónica entre el proyecto y su medio ambiente. Cuando se presentan impactos negativos, se busca con la evaluación ambiental el diseño y la ejecución de un plan de prevención y mitigación para minimizar esos efectos negativos provocados. (p.99)

La evaluación ambiental de un proyecto considera los estudios y análisis técnicos que permiten valorar los efectos que la ejecución de un proyecto pueda causar en el medio ambiente. La evaluación de impacto ambiental de proyectos constituye el instrumento más adecuado para preservar los recursos naturales y defender el medio ambiente.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se expone la metodología a utilizar en la investigación y los medios que se usarán para recolectar la información que permitirá alcanzar los objetivos previstos para el estudio; información que, en definitiva, será útil para la comprensión del trabajo que se desarrolle.

#### **Enfoque de la investigación**

En cuanto al enfoque de la investigación Hernández et. al (2018), expone que la investigación cualitativa estudia (...) fenómenos de manera sistémica. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y los resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (p. 7)

A lo citado, Hernández et. al (2018) agregan: “(...) se plantea un problema de investigación (...). Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.” (p. 7)

De igual forma, los autores Hernández et. al (2018) sostienen que: Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (pp. 7- 8)

Como se indica en las citas anteriores, la investigación cualitativa, se apoya del examen de los datos y resultados para generar teoría de lo que se observa que está ocurriendo, no corresponde a datos de experimentos, ni datos numéricos, se refiere a procesos de indagación en donde se interactúa con los participantes y se analizan los datos obtenidos. Se busca respuesta a preguntas centradas en la parte social, es una investigación más sencilla pues se basa en características que no se pueden o requieren medir con números, sino que se basa en su mayoría en lo que se logra

obtener de la experiencia de las personas inmersas en el campo de estudio, sin requerir de análisis complejos o estadísticos de los datos obtenidos y en su mayoría las técnicas que se utilizan para realizar este tipo de investigaciones no requieren de muestras exuberantes o de datos estadísticos complejos.

### **Tipo de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el tipo de investigación cualitativa. Ya que los métodos de recopilación de información recolectan datos no numéricos.

Hernández y Mendoza (2018) indican lo siguiente sobre los estudios cualitativos: Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (p.10)

La investigación cualitativa es un método más descriptivo y se centra en las interpretaciones, experiencias y su significado e importancia en relación con el objeto de estudio. Utiliza herramientas como la observación, entrevistas, cuestionarios cualitativos, discusiones entre otros que no representan complejidades estadísticas.

### **Diseño de la investigación**

Según lo definen Hernández et. al (2018): “La fenomenología empírica se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes”. (p.549)

Por Medio de la fenomenología empírica se pretende describir todas las experiencias y la información que se logre obtener por medio de las personas con las que se interactúe de la empresa en la que se va a desarrollar la investigación, interpretar las experiencias de los dueños de la empresa, los asistentes administrativos, los operarios y demás personas que puedan aportarnos información importante para el desarrollo del trabajo.

## **Muestra de la investigación**

En este apartado, se considerarán aquellos miembros del sistema que se encuentran ligados directamente con el tema en investigación, con la finalidad de dar respuesta acertada a la problemática expuesta en los capítulos anteriores, así como la consecución de los objetivos planteados.

### **Población**

Según lo definen Hernández et. al (2018): “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.198). Para la presente investigación, la población será finita, conformada por los 57 colaboradores de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., quienes brindarán información y ayudarán a conocer la organización, por medio de su experiencia y conocimiento del área en estudio.

### ***Muestra***

Hernández et. al (2018) definen la muestra de la siguiente forma: "Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc, [sic], sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia". (p. 427)

La muestra para esta investigación será una parte representativa de la población que va a ser seleccionada para aplicar los instrumentos que se consideran necesarios para obtener información suficiente y competente que permita evidenciar el objeto de estudio.

### ***Muestra en cadena o por redes (bola de nieve).***

Morgan (2008) y Hernández et. al (2018) definen como muestra en cadena o por redes cuando: “en este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra. Se les pregunta

si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), y una vez contactados, los incluimos también". (p. 431)

Se decide utilizar la muestra en cadena o por redes, ya que para esta investigación es importante la participación de personas que tengan el mayor conocimiento de la empresa, de sus actividades y de cómo se están realizando para poder evaluar el sistema de control interno en general, la opinión solo del encargado no es suficiente ya que no siempre es quien tiene el mayor conocimiento del tema.

### **Unidades de Análisis**

Hernández et. al (2018) definen las unidades de análisis o contenido, como "Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis". (p. 472)

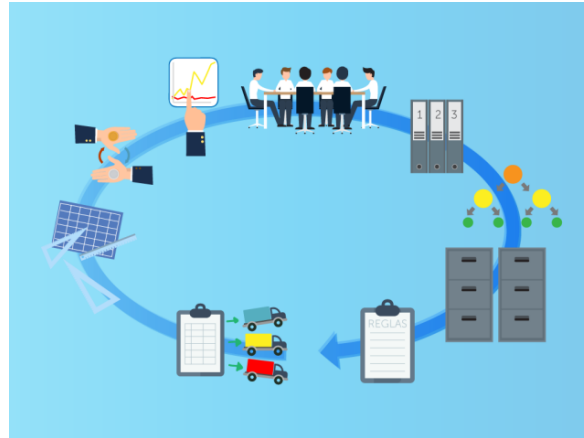
Así mismo, Hernández et. al (2018) definen la codificación cualitativa, como base y sustento de las unidades de análisis: "El investigador considera segmentos de contenido, los analiza y compara. Si son distintos en términos de significado y concepto, induce una categoría de cada uno; si son similares, induce una categoría común". (p. 474)

Como se indica en las citas anteriores, las unidades de análisis van a producir datos e información para ser examinados, para esta investigación la principal unidad de análisis va a ser las personas físicas, que serán en este caso los representantes y colaboradores de la empresa en estudio ya que serán la principal fuente de información.

## **PRIMERA UNIDAD DE ANÁLISIS**

### **SISTEMA DE CONTROL**

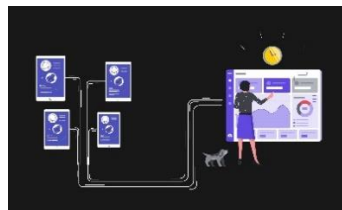
**Figura 2**  
**Sistema de Control Interno**



Fuente: Lorena Silvana Vergara Suárez.



Fuente: Ivannia Zapata



Fuente: Munkys



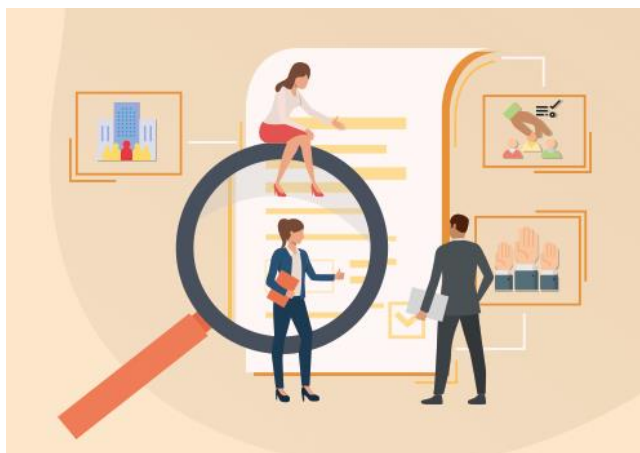
Fuente: Instrumentación NET

## SEGUNDA UNIDAD DE ANÁLISIS

### CONTROL INTERNO

**Figura 3**

#### Control Interno



Fuente: actualícese.com



Fuente: Temas de Contabilidad



Fuente: Tendencias en CI

Control interno

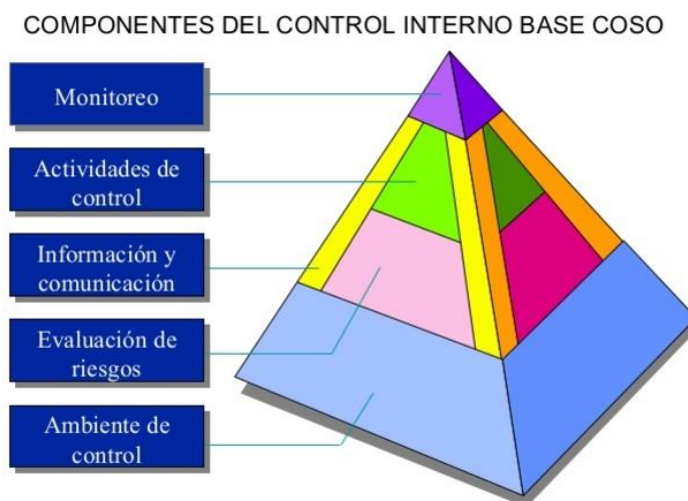


Fuente: Cartilla de CI

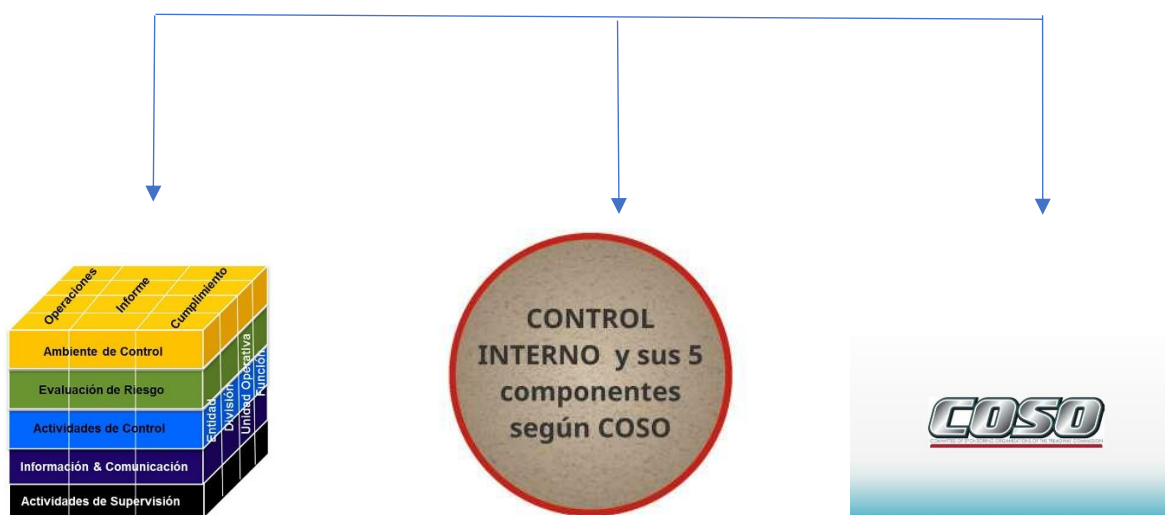
## TERCERA UNIDAD DE ANÁLISIS

### COSO

**Figura 4**  
**COSO**



Fuente: Contraloría General de la República de Costa Rica



Fuente: Auditool

Fuente: María Belén Cornejo

Fuente: Instituto de CPAC

## **Fuentes de Información**

En una investigación, es necesario que exista coherencia entre el análisis, las conclusiones y las recomendaciones; que suministren información confiable, clara y que sea fácil de comprobar su veracidad. Hernández y Mendoza (2018), respecto de las fuentes de las que se obtendrán los datos, mencionan que pueden provenir de personas, a partir de observaciones y registros o contenidas en documentos, archivos y bases de datos, entre otras. (p. 226)

### **Fuentes primarias**

Hernández et. al (2018) indican que: en todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones porque son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan, son examinadas y arbitradas por investigadores o profesionales experimentados (pares o colegas) y resultan altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet. (p.76)

Para la presente investigación, las fuentes primarias corresponden a los documentos por escrito que facilita la empresa, para poder desarrollar el trabajo, como lo es el perfil de la empresa que es un folleto con información general de la empresa, perfiles de puesto, manuales contables, entre otros documentos relevantes para extraer la información que sea necesaria.

### **Fuentes secundarias**

Según Dos Santos (2017), las fuentes de información secundarias pueden internas o externas. Los datos secundarios internos son datos que una organización o individuo ya ha recogido internamente, pero se utilizan para otros fines de investigación. Los datos secundarios externos son datos que otras compañías, organizaciones o individuos tienen disponibles, a veces a un costo. (p.33)

Se consideran para esta investigación fuentes de información secundaria, los datos que van a ser facilitados por medio del Contador, que fue la persona designada por el Gerente General para facilitar información y datos. Se pueden considerar fuente secundaria los datos operativos, datos contables, datos administrativos que no se encuentran del todo por escrito pero que son procesados por los expertos en el área y llegan al conocimiento del contador que es el que abarca en general todas las áreas de la empresa en estudio.

### **Categorías de análisis**

En este apartado se señalan las variables que serán analizadas y que permitirán obtener conclusiones válidas. Respecto de las variables, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.” (p.390).

Las variables cualitativas son más abiertas, expansivas, menos direccionadas y se orientan a aprender y obtener datos relevantes de puntos de vista, permitiendo generar teorías fundamentadas desde las perspectivas de los individuos participantes.

**Tabla 1. Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo**

| <b>Objetivo</b>                                                                                                                 | <b>Categoría de análisis</b> | <b>Subcategoría</b> | <b>Definición Conceptual</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Instrumento</b>          | <b>Ítem</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Identificar los mecanismos de control interno usados en la empresa para el seguimiento y administración de proyectos.           | Proyectos                    | -Objetivo           | Orellana, (2019) define un proyecto como: “una iniciativa que busca dar solución a un problema de negocios que no ha sido completamente resuelto por la oferta existente. El proyecto involucra personas, procesos, presupuestos y un objetivo”. (p.1)                                                                                               | Cuestionario<br>Cualitativo | 2           |
|                                                                                                                                 |                              | -Tipos              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 4           |
|                                                                                                                                 |                              | -Importancia        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 5           |
|                                                                                                                                 |                              | -Gerencia           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 6           |
|                                                                                                                                 |                              | -Administración     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 7           |
|                                                                                                                                 |                              | -Identificación     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 12          |
|                                                                                                                                 |                              | -Planificación      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
| Verificar el control interno de la empresa enfocado en el seguimiento y administración de proyectos con lo estipulado por COSO. | COSO                         | -Control financiero | Luna, Alcívar, Salazar y Andrade, (2019) indican que; normalmente el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Tredway Commission) ha sido a partir del año 1992 un referente clásico para la constitución de sistemas de control en organizaciones, llegando a considerarse como una especie de fórmula universal para todas ellas. (p.65) | Cuestionario<br>Cualitativo |             |
|                                                                                                                                 |                              | - Evaluación        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
|                                                                                                                                 |                              | -Modelo COSO        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 10          |
|                                                                                                                                 |                              | -Evolución          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 11          |
|                                                                                                                                 |                              | -Informe COSO I     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | 13          |
|                                                                                                                                 |                              | -Informe COSO II    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
|                                                                                                                                 |                              | -Informe COSO III   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
|                                                                                                                                 |                              | -Objetivo           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
|                                                                                                                                 |                              | -Componentes        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |
|                                                                                                                                 |                              | -Importancia        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |             |

|                                                                                                                                                     |                    |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|
| Aplicar la doctrina del modelo COSO en el sistema de control interno que se implementará en la gestión de los proyectos de la empresa bajo estudio. | Sistema de control | -Objetivos               | Para Isaza (2018) un sistema es la interdependencia que debe existir entre todos los componentes de una empresa; mientras que un sistema de control interno corresponde a los parámetros, estándares y/o controles que debe incluir una compañía en cada uno de los procesos, a fin de prevenir errores y alcanzar condiciones estandarizadas de cantidad, calidad y costos. (p.35) | Cuestionario | 1 |
|                                                                                                                                                     |                    | -Clases                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cualitativo  | 3 |
|                                                                                                                                                     |                    | -Otras clasificaciones   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              | 8 |
|                                                                                                                                                     |                    | -Elementos               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              | 9 |
|                                                                                                                                                     |                    | -Tipos                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Efectividad             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Responsables            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Beneficios              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Limitaciones            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Evaluación              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Métodos para evaluar    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Pruebas de cumplimiento |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |
|                                                                                                                                                     |                    | -Revisión del SCI        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |   |

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **Instrumentos utilizados en la investigación**

Hernández et. al (2018) definen que un instrumento cualitativo es una herramienta que auxilia al investigador, tales como las entrevistas, la observación y las sesiones grupales. (p. 443)

Las herramientas que se utilicen para recolectar los datos son sumamente importantes pues de ellas depende la calidad de información que se va a obtener y las limitaciones para el análisis que se va a realizar, estas herramientas o instrumentos van a facilitar y enriquecer todo el proceso en el cual medie la recolección de datos e información, para el caso de esta investigación cualitativa van a ser más descriptivos que numéricos, se van a basar en los documentos que tenga por escrito la empresa y las experiencias narradas por medio de las personas que laboran para la organización.

### **Observación**

Hernández et al (2018) define la observación como el método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, la adaptación de operarios a una nueva maquinaria, etc. (p.290)

Para esta investigación, la observación va a permitir el análisis del entorno de la empresa de interés, mientras el investigador forma parte activa de las situaciones, de cómo se llevan a cabo las actividades, de si se cumple o no con lo establecido, entre otros aspectos relevantes que únicamente se pueden obtener mediante la presencia y observación.

### **Entrevistas**

Según Janesick (1998) y Hernández et al (2018) una entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo

pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p.449)

Las entrevistas serán de gran ayuda debido a que se requiere recopilar información muy detallada o personalizada, por eso el dirigir una entrevista de forma directa al encargado del área en estudio será de gran ayuda para obtener la información específica y suficiente que se desea para su respectivo análisis.

### **Cuestionario cualitativo**

Como lo indican Hernández et al (2018), un cuestionario “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.251)

La aplicación de cuestionarios va a permitir obtener datos específicos, en el caso de la empresa en la que se desarrolla la investigación el aplicar cuestionarios va a ser de gran ayuda debido a que se cuenta con poco personal y se va a dirigir específicamente a las personas que tienen relación directa con el objeto de estudio, para este caso el sistema de control interno.

### **Proceso de recolección y análisis de datos**

Hernández et. al (2018) definen que aspectos importantes en la recolección de datos son: "Acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo". (p. 443)

La recopilación de datos cualitativos es de naturaleza exploratoria y sus métodos de recolección de información se enfocan principalmente en la obtención de ideas y razonamientos no estructurados que no se extraen de manera numérica o cuantificable, los cuales profundizan en términos de la investigación.

## **Procedimiento de recolección de datos**

Para esta investigación, se inició con una conversación con el Gerente General de la empresa el cual estableció que el proceso de recolección de datos se va a realizar principalmente por medio del contador de la empresa que fue la persona que asignó el mismo para que brinde la información necesaria para el desarrollo del trabajo, además de que es considerado por el dueño como su “mano derecha” y tiene conocimiento de todas las áreas de la empresa, de sus actividades, registros, controles y toda la información que se maneja. Adicionalmente, no existe limitante alguna en solicitar información a otras personas, solo que debe realizarse bajo la autorización del Gerente de la empresa, cualquier dato adicional que no pueda brindar el contador debe conversarse con el Gerente General para su aprobación y accesibilidad.

Inicialmente se comienza el proceso solicitando la información básica de la empresa, sus generalidades, se brindó por parte del contador un folleto con toda esta información que es la utilizada para el desarrollo del trabajo, algunos datos no están por escrito por tanto se exponen al autor de esta investigación en forma verbal, otros medios para la solicitud de recolección de la información son los antes mencionados como instrumentos: la observación, entrevistas y cuestionario cualitativo.

El método de mayor peso utilizado para la extracción de datos específicos necesarios para llegar a las conclusiones fue en cuestionario cualitativo, pues corresponde a un medio abierto para obtener la información y por la disposición que tienen en la empresa de brindar la información que se requiera no existe limitante para ser aplicado en cualquier momento y a quien sea necesario, ya sea personalmente, vía telefónica o por correo.

## **Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario cualitativo se realiza por medio de una tabulación grafica. Se elabora un gráfico para cada pregunta del cuestionario, en el cual se evidencian las respuestas agrupadas de los participantes y seguidamente por medio de un comentario se da una breve explicación sobre a qué se debe cada factor.

El cuestionario se desarrolló de forma tal que los participantes respondan “SI o NO” a una serie de preguntas, sin embargo, se colocó adicionalmente una casilla de “observaciones” para que en caso de ser necesario el aplicante realice el comentario que considere necesario, cada comentario fue tomado en cuenta al momento de realizar la explicación de los gráficos pues se consideran variables importantes de asuntos considerados por el personal de la empresa.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expone un panorama sobre el análisis de los datos obtenidos. Se describen algunos elementos útiles, tanto para organizar los datos, como para su presentación en el análisis de los resultados.

Con la intención de analizar el sistema de control interno y conocer a fondo el área de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., se realizó un cuestionario cualitativo con preguntas relacionadas con los aspectos más relevantes sobre los mecanismos de control interno aplicables, en la actualidad en dichas actividades. La información que resulte se presentará mediante gráficos para facilitar su comprensión.

El cuestionario se aplicó a 5 funcionarios de la empresa, con el propósito de evaluar el conocimiento, tanto de la gerencia como de los funcionarios, con respecto a los procesos y políticas de control interno que posee la empresa en el área de proyectos.

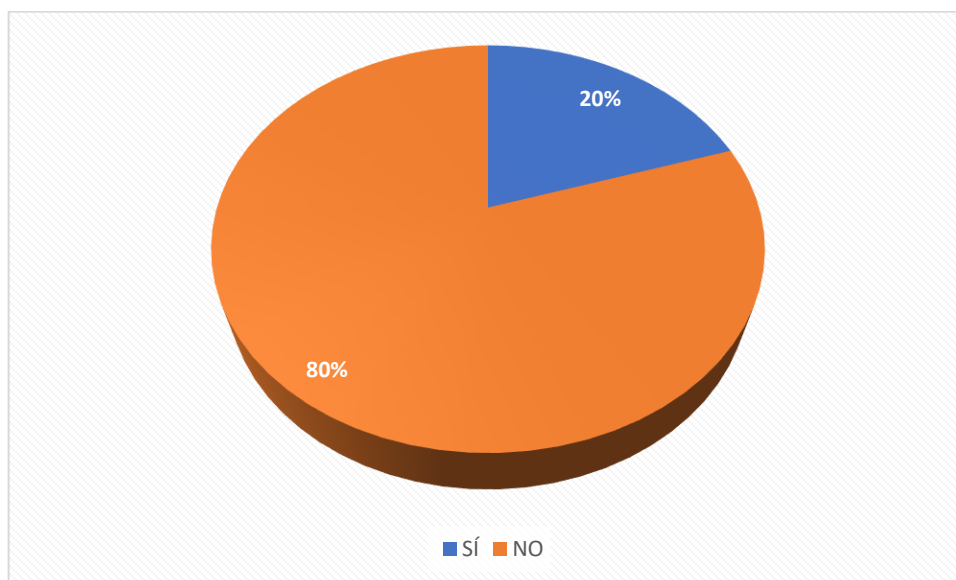
### **Pregunta 1. ¿Posee la empresa un sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos?**

En el gráfico número 1, se puede observar que el 80% de los empleados de la empresa que dieron respuesta al cuestionario, consideran que la empresa no posee un sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos. Según los comentarios que colocaron 2 de los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, la empresa no posee un sistema de control interno establecido, sino que posee controles informales que se exponen verbalmente en caso de ser necesarios.

Se puede evidenciar que la empresa carece de un sistema de control interno con relación al área de proyectos, lo cual representa una debilidad y factor de riesgo para la empresa, pues minimiza la posibilidad de prevenir, detectar y corregir, oportunamente, las inconsistencias que se puedan presentar en el desarrollo de los proyectos que realiza la empresa.

**Gráfico 1.**

**Sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos.**

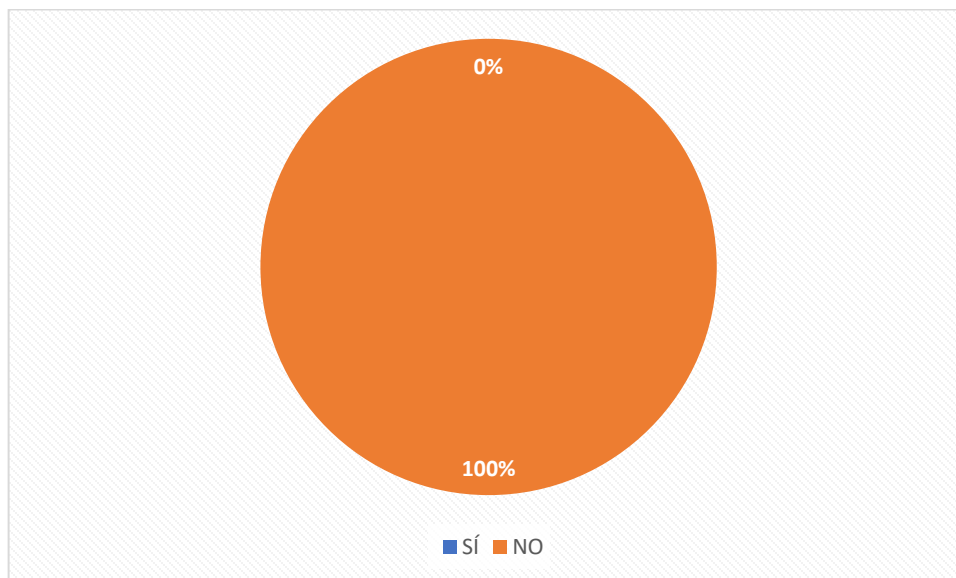


Fuente: Elaboración propia (2022)

**Pregunta 2. ¿Existe por escrito un manual de funciones y procedimientos que abarque la gestión de proyectos? ¿Está actualizado?**

Según lo reflejado en el gráfico 2, el 100% de los empleados que completaron el cuestionario consideran que la empresa no posee, por escrito, un manual de funciones y procedimientos que incorpore lo relativo a la gestión de proyectos. En los comentarios externados, los empleados mencionan que tienen conocimiento de las funciones y procedimientos, pero que tales actividades no están establecidas por escrito, sino que se comunican verbalmente al personal, cada vez que la administración lo considera sea necesario.

Siendo la respuesta por parte de todos los entrevistados negativa, se considera que existe una deficiencia grave, ya que este instrumento es requerido por toda organización para el mantenimiento de los recursos y el control de las actividades, así como, para identificar los propósitos y necesidades de la organización, sin importar el tamaño o a actividades que desarrolle.

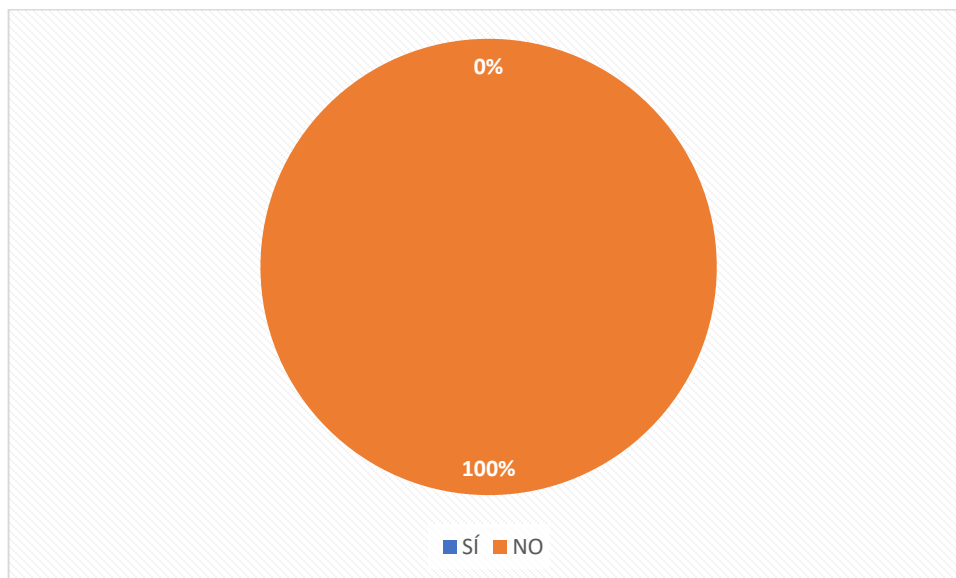
**Gráfico 2.****Manual de funciones y procedimientos actualizado para la gestión de proyectos.**

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Pregunta 3. ¿Implementa la empresa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos?**

Tal como se visualiza en el gráfico 3, el 100% de los empleados que colaboraron con el cuestionario, opinan que la empresa no implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos. Este resultado se debe, en primer lugar, a que la empresa carece de un manual de funciones y procedimientos, situación que origina que las actividades y procesos sean ejecutadas acorde con las instrucciones y directrices que se dictan de forma verbal y, únicamente, cuando la administración lo considera necesario.

Es importante que, en conjunto con el establecimiento de un manual de funciones y procedimientos, se ejecuten actividades que permitan evaluar el debido funcionamiento de esta herramienta, para que, se verifique oportunamente su observancia, y en caso de incumplimientos o debilidades que se determinen, se ejecuten acciones que contribuyan a su buen funcionamiento, de tal forma que el sistema de control interno coadyuve a la empresa con el logro de los objetivos planteados.

**Gráfico 3.****Actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos.**

Fuente: Elaboración propia (2022)

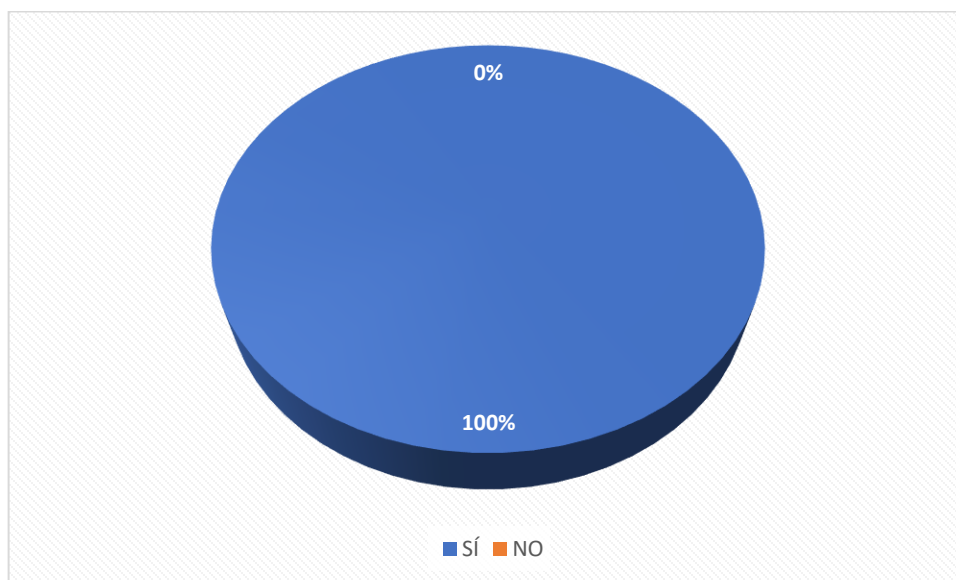
**Pregunta 4. ¿Se realizan evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos en que participa la empresa?**

En el gráfico número 4, se refleja que el 100% de los empleados entrevistados, consideran que se realizan evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos en que participa la empresa.

Este punto es clave, pues se deben considerar todos y cada uno de los riesgos que pueden presentarse antes, durante y después del desarrollo de los proyectos que la empresa va a ejecutar, ya sea para poder prevenirlos o afrontarlos, en caso de que se presenten y, en última instancia, no desarrollar algún proyecto, si la administración considera que los riesgos que pueda presentar van a ser de gran impacto para la empresa, y lejos de producir algún beneficio, generen una afectación negativa en cualquier ámbito de la organización. En ese sentido, es preciso señalar que la valoración de riesgos se debe constituir en un insumo, para que la administración disponga de elementos objetivos, para definir actividades de control que mitiguen el riesgo de que los citados riesgos, se materialicen.

#### Gráfico 4.

#### Evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos.



Fuente: Elaboración propia (2022)

#### Pregunta 5. ¿La empresa crea un debido contrato para cada proyecto donde se establecen y definen los derechos y obligaciones de las partes?

El gráfico 5 denota que el 100% de los empleados encuestados aseguran que la empresa elabora un contrato para cada proyecto, en el cual se establecen y definen los derechos y obligaciones de las partes.

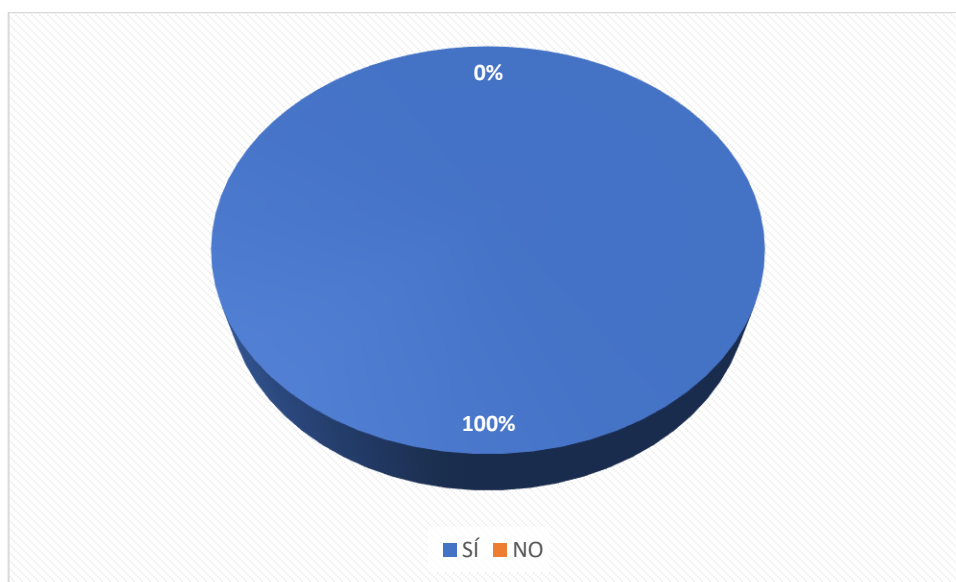
En ese sentido, esta práctica es fundamental por cuanto, los contratos, dentro del desarrollo de un proyecto, se constituyen en una herramienta complementaria y de gran importancia dentro del sistema de control interno, porque estipula la forma en que las partes se relacionarán durante su ejecución, se establece la forma operativa en que se llevarán a cabo, se definen los derechos y obligaciones de cada parte, entre otros aspectos relevantes para los participantes y, en especial, para la empresa, pues el contrato llega a formar parte fundamental del expediente de cada proyecto y se encuentra disponible para ser revisado en el momento que se considere necesario.

Adicionalmente, la presencia del contrato asegura al cliente sus derechos como consumidor del servicio que se le va a prestar, y a la empresa, le asegura la acreditación de que se aceptaron

las condiciones propuestas por ambas partes. Dicho instrumento debe contener, entre otras, puntos importantes como la descripción del servicio que se va a brindar, el precio a pagar, plazos y calidades.

### **Gráfico 5.**

#### **Contratos para proyectos.**



Fuente: Elaboración propia (2022)

#### **Pregunta 6. ¿Los pagos que se reciben de los proyectos se realizan siempre de acuerdo con los términos del contrato suscrito?**

El 100% de los empleados a los que se les aplicó el cuestionario, respondieron de forma afirmativa a esta pregunta, tal como se observa en el gráfico 6.

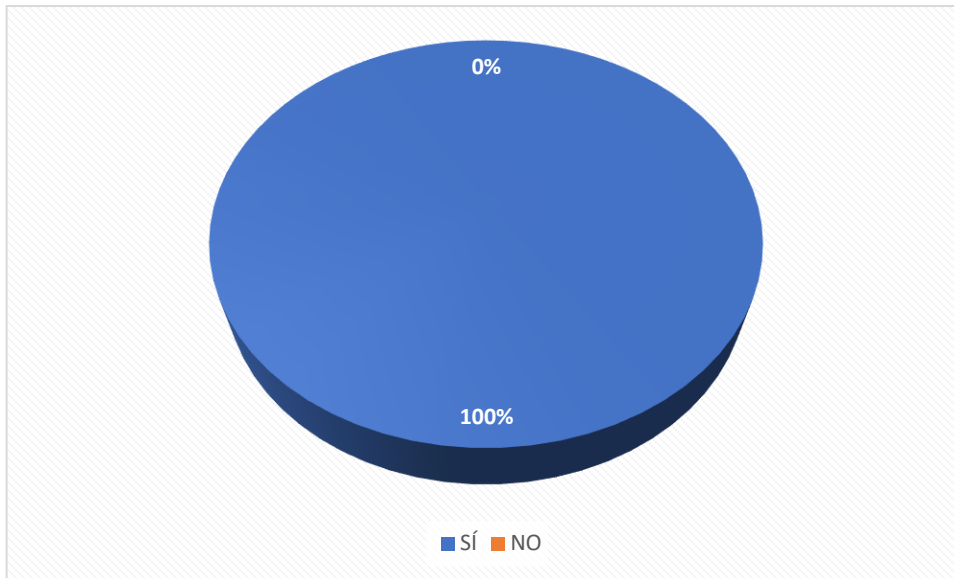
Este aspecto es importante, pues recibir el pago de acuerdo con lo establecido en el contrato define la viabilidad económica de cada proyecto y su debido financiamiento dentro de lo cotizado, generando de tal modo el ingreso que se tiene previsto, lo cual permite que la empresa pueda definir, de forma razonable, el flujo de efectivo que va a percibir, por cada contrato suscrito.

Para estos propósitos, la empresa, de previo a que se lleve a cabo algún proyecto, le remite a cada cliente una cotización, de modo que cuando se firme el contrato, se establezca el monto

cotizado, lo cual conlleva a que ambas partes estén de acuerdo en lo pactado para evitar futuros inconvenientes.

#### Gráfico 6.

##### Relación de pagos con términos del contrato suscrito.



Fuente: Elaboración propia (2022)

**Pregunta 7. ¿Los proyectos siempre se ejecutan de conformidad con el presupuesto establecido? ¿Se mantiene un control físico y financiero de cada proyecto? ¿Esto se encuentra reglamentado?**

El 60% de los empleados que colaboraron con el cuestionario, respondieron afirmativamente a las preguntas realizadas, vinculadas con el control físico y financiero de los proyectos desarrollados, tal como se observa en el gráfico 7. Sin embargo, el 40% dieron una respuesta negativa, a la vez que agregaron ciertos comentarios, dentro de los cuales se destaca “la empresa no tiene por escrito la forma de realizar el control, pero si se controla”, “se realizan controles informales” y “los proyectos se ejecutan de acuerdo con el presupuesto, pero no se encuentra establecido de forma escrita en un reglamento”.

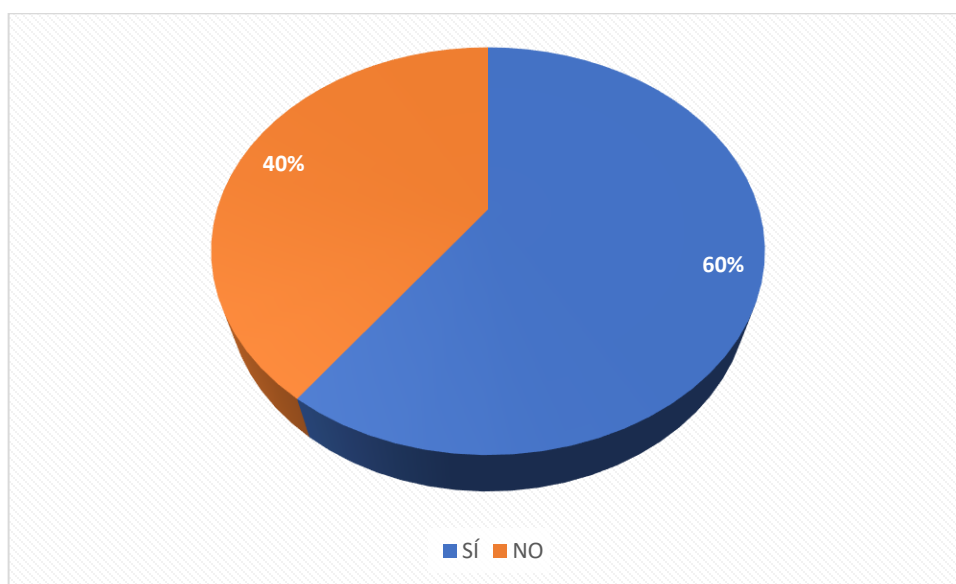
La elaboración de un presupuesto es clave para gestionar un proyecto, pues esto ayuda a planificar y utilizar costos de forma más asertiva, lo cual incrementa la posibilidad de éxito a lo

largo del proceso de cada proyecto. Es importante mantener un control físico y financiero de cada proyecto para determinar su efectividad y evidenciar puntos de mejora en el desarrollo de los proyectos que la empresa va a ejecutar a futuro.

Se puede evidenciar una debilidad respecto a que la empresa no cuenta con un reglamento por escrito referente al presupuesto y al control de los proyectos, lo cual puede generar grandes afectaciones en la empresa en caso de que algún proyecto se desvíe de lo previsto por no tener la debida planificación y el debido estudio de los recursos disponibles para su ejecución y con esto verse afectado el logro de los objetivos planteados. En este punto, se pueden generar grandes pérdidas monetarias por el fracaso de algún proyecto por no contar con el debido control por escrito que respalde el desarrollo correcto de los procesos.

#### **Gráfico 7.**

##### **Control físico y financiero de los proyectos.**



Fuente: Elaboración propia (2022)

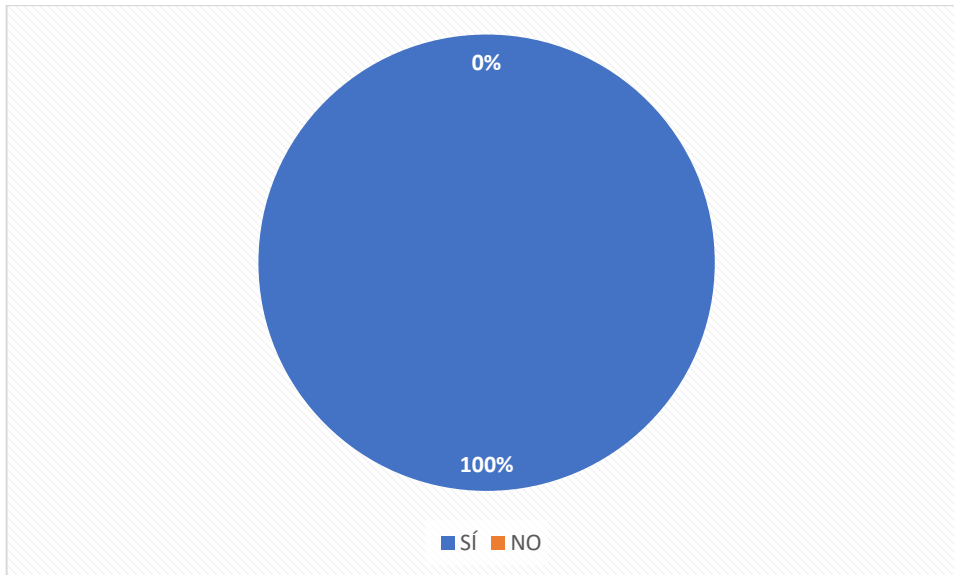
**Pregunta 8. ¿Se cuenta con la documentación y respaldos de permisos que sean necesarios para el desarrollo de cada proyecto? ¿Esto se encuentra regulado en algún documento?**

En el gráfico número 8, se observa que el 100% de los empleados entrevistados, consideran que se cuenta con la documentación y respaldos de permisos que sean necesarios para el desarrollo de cada proyecto.

Este punto se ve regulado de forma general, pues la empresa tiene sus proyectos más importantes enfocados en distintas municipalidades y, por ende, deben contar con los permisos necesarios y toda esta documentación debe ser debidamente custodiada, en el evento de que se presente alguna diligencia de indagación, por parte de las autoridades involucradas en los procesos.

#### **Gráfico 8.**

##### **Documentación y respaldos de permisos para el desarrollo de cada proyecto.**



Fuente: Elaboración propia (2022)

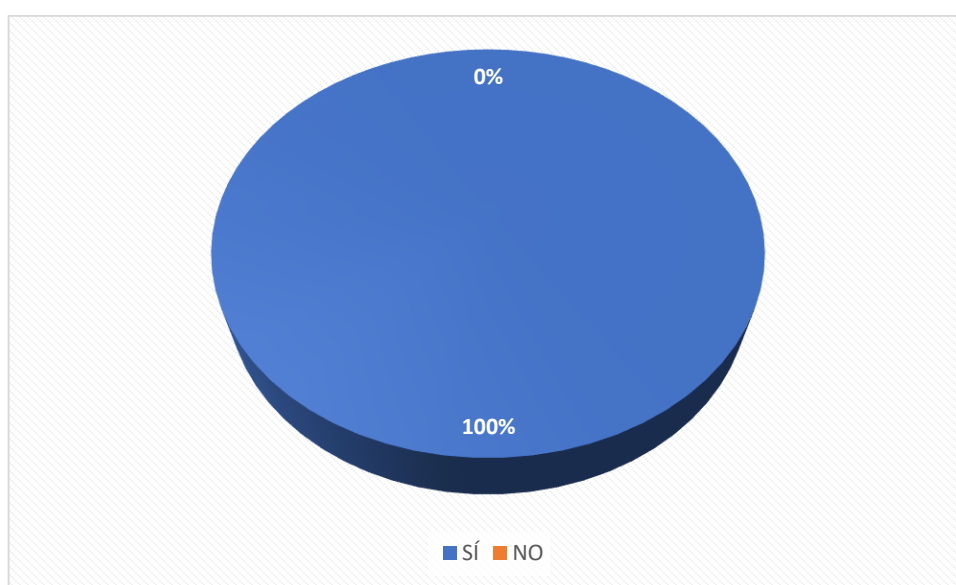
#### **Pregunta 9. ¿La empresa lleva un debido control de la maquinaria y equipo que posee para el desarrollo de los proyectos?**

El gráfico número 9 refleja que el 100% de los colaboradores que realizaron el cuestionario consideran que empresa sí lleva un debido control de la maquinaria y equipo que posee para el desarrollo de los proyectos.

Para una empresa que presta servicios de jardinería y mantenimiento, es indispensable contar con el equipo necesario que le permita ejecutar sus funciones sin inconvenientes, por eso es de suma importancia que la empresa cuente con un control adecuado de las máquinas y el equipo que posee. Se debe contar con el debido control del registro de estos activos, así como de su control y evaluación física para evitar robos, pérdidas y asegurarse de que se encuentran en buen estado para que se puedan desarrollar de conformidad las labores diarias.

### **Gráfico 9.**

#### **Control de la maquinaria y equipo.**



Fuente: elaboración propia (2022)

#### **Pregunta 10. ¿Se brindan capacitaciones a los trabajadores responsables del manejo y desarrollo de los proyectos?**

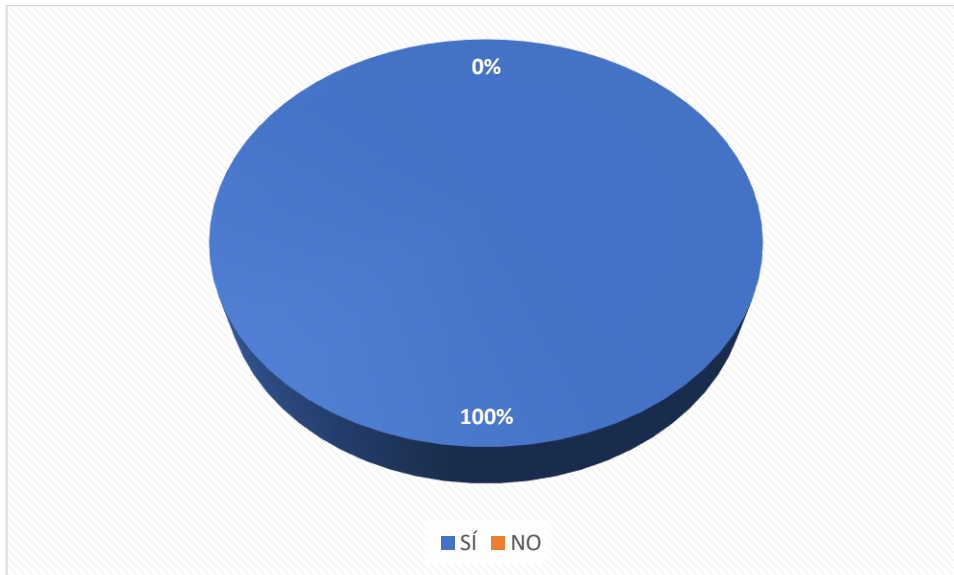
El gráfico 10 deja ver que un 100% de los empleados que respondieron el cuestionario consideran que la empresa brinda capacitaciones a los trabajadores responsables del manejo y desarrollo de los proyectos.

La capacitación continua del personal permite a los empleados realizar sus labores de manera más eficiente y colaborar, con los demás integrantes para que los procesos fluyan de la mejor manera.

El personal debidamente capacitado, ayuda a que se disminuyan las rotaciones de empleados, permite que tengan mayor conocimiento, entrenen sustitutos que puedan cubrir puestos, cuando sea necesario o bien ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente y contribuye a que se agilice la toma de decisiones y la solución de problemas.

#### **Gráfico 10.**

#### **Capacitaciones a responsables del manejo y desarrollo de los proyectos.**



Fuente: Elaboración Propia (2022)

#### **Pregunta 11. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la administración?**

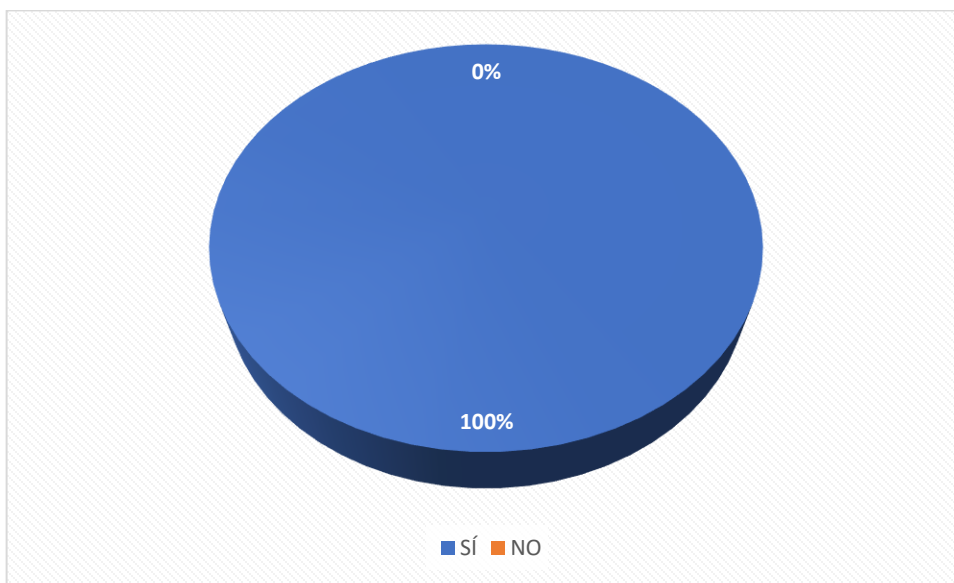
A partir del gráfico, se denota que un 100% de los empleados que completaron el cuestionario, consideran que el personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la administración.

Es importante que los líderes mantengan informado a su personal en referencia a los objetivos, las atribuciones y procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de cada proyecto y comunicarles la importancia que tiene para la empresa su debido cumplimiento, aplicando actividades que eliminen obstáculos y que inspiren al equipo para cumplir con los objetivos de cada proyecto.

El personal es uno de los principales responsables del éxito dentro de los proyectos, por lo cual es fundamental que estén sobre la línea de lo que la empresa desee lograr y deben ser motivados para que den un mayor rendimiento y buenos resultados.

### **Gráfico 11.**

#### **Conocimiento de objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos.**



Fuente: Elaboración propia (2022)

### **Pregunta 12. ¿Cuenta la empresa con un coordinador de proyectos?**

El gráfico permite observar que el 100% de los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario, afirman que existe un coordinador de proyectos en la empresa.

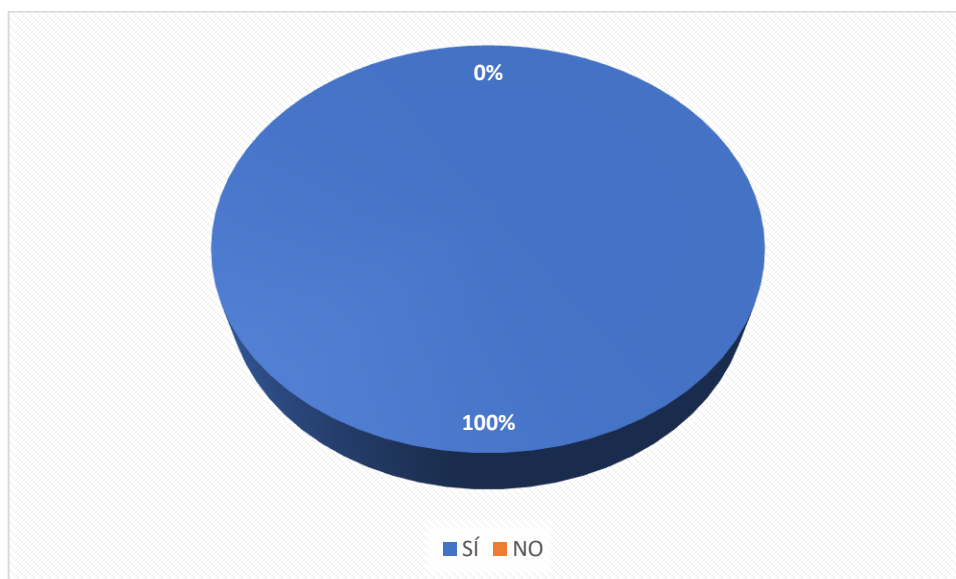
La presencia de un coordinador de proyectos en una empresa donde tales proyectos son la actividad principal, es de suma importancia, porque es quien se encarga de controlar la ejecución del proyecto, asegurar la comunicación entre las partes, representar al equipo, apoyar la dirección, velar porque los recursos asignados sean adecuados, que el equipo sea competente, que las cargas de trabajo sean coherentes, entre otras funciones que permiten que los proyectos se desenvuelvan de forma adecuada y su conclusión sea efectiva.

El coordinador de proyectos se encarga también de la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto, desde el inicio hasta la conclusión, con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales. Además, de atraer y valorar nuevos proyectos que sean viables para el crecimiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

En este sentido es fundamental que las tareas y responsabilidades del coordinador de proyectos, estén plasmadas en un documento formal, de manera tal que ante cambios que se presenten, se opere de manera uniforme.

### **Gráfico 12.**

#### **Existencia de coordinador de proyectos.**



Fuente: Elaboración propia (2022)

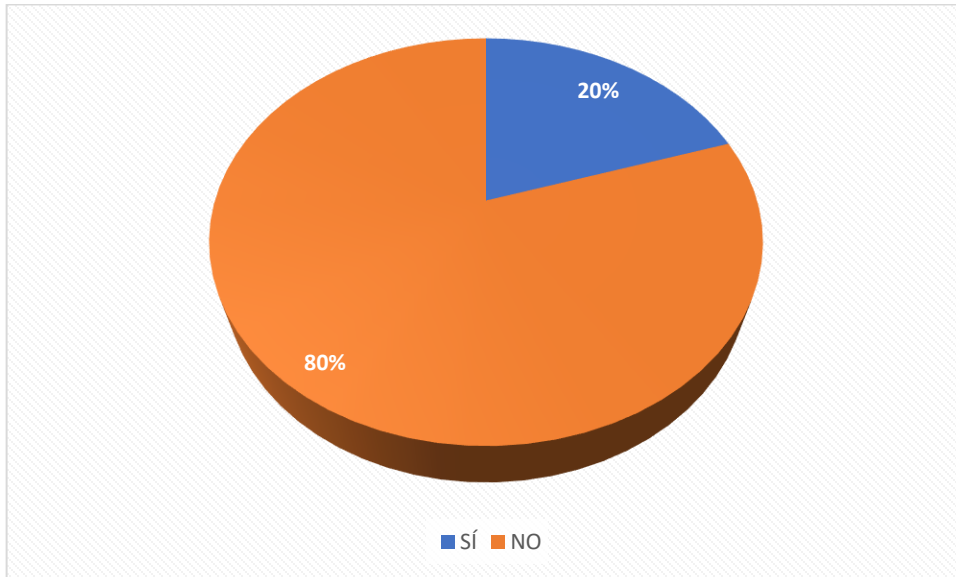
**Pregunta 13. ¿Considera que el sistema de control interno aplicado al manejo de proyectos es efectivo y se encuentra actualizado?**

En el gráfico 13, se observa que un 80% de los colaboradores que completaron el cuestionario, considera que los controles aplicados al manejo de proyectos no son bien definidos y no se encuentran estandarizados, situación que no es recomendable ante cambios en los puestos de trabajo, y que podría originar que no se actúe en una forma estandarizada y uniforme al resolver situaciones que afronte la empresa.

Al respecto, los empleados refieren que “al sistema de control de proyectos le cabe mucha mejora”, “no existe un sistema de control interno establecido formalmente”, “no porque no hay un sistema de control interno formal implementado”; aspectos que evidencian que la empresa NO posee un sistema de control interno en relación con los proyectos que ejecuta, a pesar de que esta es su principal actividad y su fuente de ingresos.

Esta carencia no permite prevenir, o detectar y corregir oportunamente, inconsistencias que se puedan presentar, se da la aplicación de controles informales y que no están debidamente establecidos, situaciones que podrían tener repercusiones negativas en sus resultados.

Es indispensable que, en toda empresa, sin importar su tamaño o las actividades que realice, cuente con un sistema de control adecuado y que realice periódicamente evaluaciones de este, con el fin de que aporte seguridad razonable acerca de los aspectos de la organización que intervienen en el logro de los objetivos.

**Gráfico 13.****Actualización del sistema de control interno aplicado al manejo de proyectos.**

Fuente: Elaboración propia (2022)

El análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa, ha permitido comprender las debilidades que afronta la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., ante la carencia de un sistema de control interno, situación que se agudiza al determinar que los controles aplicados no se encuentran debidamente establecidos, formalizados y documentados, se comunican de forma verbal y, únicamente, cuando se considera necesario, o han surgido de las actividades diarias, como ideas momentáneas, se implementan, sin que obedezcan a un proceso formalmente establecido que se deba cumplir en todo momento.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo contiene las principales conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación, con el fin de que la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., implemente un sistema de control interno en el manejo de proyectos, basado en el modelo COSO.

### **Conclusiones**

Luego del estudio realizado en relación con el análisis del Sistema de Control Interno enfocado en el seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el Modelo COSO y sustentados con las bases teóricas aplicables se llega a una serie de conclusiones que se exponen en el presente capítulo.

Las conclusiones expuestas se basan en lo analizado en el capítulo IV de análisis e interpretación de datos, con la aplicación del cuestionario y la evaluación de sus resultados, de acuerdo con esto se ha seleccionado las ideas más importantes para deducir las siguientes conclusiones:

1. La empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. carece de un sistema de control interno para el seguimiento y administración de proyectos, que se adapte a sus necesidades y que le permita desarrollar sus procesos de forma adecuada; esto por cuanto únicamente posee controles informales, que se comunican de forma verbal, cuando la administración lo consideran necesario.
2. Es fundamental el establecimiento, implementación y divulgación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, en el seguimiento y administración de proyectos.
3. El control interno de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., empleado en el seguimiento y administración de proyectos no se ejecuta con fundamento en los principios previstos en el modelo COSO.

4. Los controles que aplica la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. son débiles porque presentan una implementación inadecuada y no se encuentran documentados, por cuanto los controles son utilizados cuando surge una necesidad y se resuelve en el momento, de la forma que se considere necesaria, pero no por medio de alguna acción que se encuentre debidamente estipulada en la normativa vigente en la empresa.
5. La empresa no cuenta con un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aunado a que carece de un manual de funciones y procedimientos que abarque la gestión de los proyectos, los controles aplicados no se encuentran debidamente documentados y, en general, el control interno aplicado no es efectivo para el manejo de las actividades que desarrolla la empresa, por lo cual la probabilidad y el impacto de la materialización de riesgos, podría incidir en forma negativa en los objetivos definidos para los proyectos desarrollados en la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.
6. Se evidencia que en la empresa no se aplican controles en relación con la normativa contable en el área de seguimiento y administración de proyectos, como se ha venido mencionando, presenta controles débiles e informales y en su mayoría comunicados verbalmente, lo cual puede generar una gran posibilidad de que la empresa se vea afectada por riesgos y no tenga la capacidad de afrontarlos de la forma adecuada.

### **Recomendaciones**

El control interno es importante dentro de una empresa, porque representa las buenas prácticas debido a que permite evaluar las actividades que se realizan con la intención de mejorar las funciones y responsabilidades. Con un debido sistema de control interno se asegura la protección de los recursos y con la implementación de estrategias eficientes se conduce al logro de los objetivos y la mejora de la productividad, lo cual, a su vez, ayuda en el crecimiento de la empresa y la lleva al éxito por su buena gestión.

Con base en las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A., la implementación de un sistema de control interno que permita realizar un correcto seguimiento y administración de los proyectos que lleve a cabo la empresa. Dicho sistema debe plantearse, mantenerse por escrito debidamente documentado, realizar evaluaciones periódicas de este, aplicando actualizaciones cuando sea necesario y hacerlo de conocimiento a todo el personal de la empresa, en especial a los empleados vinculados con la gestión de los proyectos.
2. Realizar un debido establecimiento, implementación y divulgación de un sistema de control interno robusto que se base en el modelo COSO y que se enfoque en el seguimiento y administración de proyectos.
3. El sistema de control interno implementado para el seguimiento y administración de los proyectos se debe basar en el modelo COSO, por lo cual se recomienda a la empresa que se asesore sobre este modelo, para que sea implementado y divulgado al personal que interviene en tales proyectos, de forma tal que sea evaluado periódicamente, a efecto de que se adapte a los cambios internos y externos que afecten la empresa.
4. Se recomienda a la empresa que el sistema que vayan a implantar, basado en el modelo COSO, considere los componentes que lo integran relacionándolos con los objetivos de la empresa. La utilización de este modelo le permitirá a la empresa contar con un debido entorno de control interno, una adecuada metodología para que evalúe los riesgos que se puedan presentar, permitirá que la información se difunda de forma oportuna, procesos de monitoreo eficientes, y actividades de control efectivas, las cuales se convierten en poderosas herramientas para la gestión de los proyectos.
5. Se recomienda a la empresa que, una vez implementado el sistema de control interno en la gestión de proyectos, se efectúen las evaluaciones periódicas que sean requeridas, de forma tal que se ajuste a los cambios en forma oportuna, en procura

del logro de los objetivos definidos por la empresa, para cada proyecto desarrollado y se mitigue la posibilidad de que se presenten desviaciones que puedan afectar el sistema implantado y con esto su efectividad.

6. Finalmente, se recomienda a la administración un compromiso con la adopción de la normativa contable necesaria para un debido seguimiento y administración de proyectos, se sugiere en especial la implementación de controles considerando lo estipulado en la NIC 1 para la debida presentación de los estados financieros, la NIC 2 para el debido registro y control de inventarios, así como las NIIF 8 y 9 la primera para tener un mejor funcionamiento de los segmentos del negocio y la segunda para tener un mejor manejo de los instrumentos financieros que posee la empresa.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

### **Descripción**

Como propuesta para lograr que la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. mantenga un debido sistema de control interno en el área de seguimiento y administración de proyectos, se propone, en primera instancia, que la elaboración se consolide a partir del modelo COSO, que permita fortalecer los controles existentes e implementar nuevos lineamientos, con el fin de orientar a las personas involucradas en esta área, ya que es la actividad principal de la empresa y su mayor fuente de ingresos, por lo cual cualquier riesgo que se materialice podría tener repercusiones financieras fuertes para la empresa.

Por lo anterior, después de haber evaluado la realidad de la empresa y con base en la investigación realizada, se considera necesario que se establezca y ejecute una debida documentación de los controles que debe poseer la empresa para el desarrollo y la administración de cada proyecto, por lo tanto, la propuesta del sistema de control interno se va a plantear de acuerdo con los 5 componentes del modelo COSO.

### **Objetivo general**

Desarrollar un sistema de control interno para el área de seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el modelo COSO.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar los lineamientos que sean requeridos para implementar el sistema de control interno para el área de seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el modelo COSO.

2. Elaborar un modelo de manual de funciones y procedimientos para los puestos que poseen una relación directa con el seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.
3. Desarrollar actividades que permitan la evaluación y divulgación del sistema de control interno diseñado y que contribuyan en su fortalecimiento.

## **Glosario**

**Actividades de control:** acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

**Ambiente de control:** es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración.

**Bitácora:** registro por escrito de los asuntos que se trataron en una reunión, los acuerdos y las personas que tuvieron participación.

**Código de conducta:** declaración formal de principios en el que se recogen los valores y estándares éticos por los que se guía una organización.

**Componentes de control interno:** son cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa.

**Control interno:** proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la disuasión del fraude.

**Cuestionario de Control Interno:** herramienta de recolección de datos que una empresa le proporciona a sus empleados con el objetivo de realizar una auditoría y determinar cuáles son las áreas en las que se debe enfocar una mejora.

**Evaluación de riesgos:** este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización.

**Información y comunicación:** componente que hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

**Manual de funciones y procedimientos:** documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización.

**Modelo COSO:** supone identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al logro de los objetivos empresariales.

**Perfil de puesto:** describe en forma concreta las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización.

**Proyecto:** conjunto de actividades a realizar de manera integrada, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dados.

**Reunión:** agrupación de dos o más personas que puede responder a objetivos distintos.

**Sanción:** forma de castigo utilizada para disciplinar a los empleados por su mala conducta.

**Sistema de control interno:** es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos integrados que buscan proteger los recursos de la entidad, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados para determinado tiempo.

**Supervisión y monitoreo:** evalúan si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

**Valores:** son los principios por los que se rige una persona, un grupo o una sociedad.

### **Propuesta**

La presente propuesta de sistema de control interno para el área de seguimiento y administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. basado en el modelo COSO, se divide en cinco apartados, cada uno se desarrolla de acuerdo con los cinco componentes que propone el referido modelo, los cuales deben funcionar de manera integrada para reducir, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar los objetivos y de las posibles repercusiones que podría tener dichos eventos en la gestión y en las finanzas de la empresa.

#### **Componente 1. Ambiente de Control**

En este apartado, se propone a la empresa un código de conducta por escrito para los colaboradores que tienen mayor participación en el desarrollo de los proyectos, con la finalidad de que se cree un entorno propicio para la ejecución adecuada de los procesos que esto involucra.

Consiste en comunicar formalmente a cada colaborador involucrado, las normas de comportamiento que deben acatar durante el desarrollo de sus labores cotidianas. Este será el primer paso para establecer las normas de comportamiento, de responsabilidad social corporativa en la relación que pacte el empleado con la organización.

En este código se van a incluir los valores organizacionales, las responsabilidades que debe cumplir cada empleado, las posibles sanciones en caso de incumplimiento y el compromiso, este último corresponde a la información general del empleado y debe venir firmado por este para el respaldo de la organización de que fue aceptado por el colaborador.



### ***Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.***

#### ***Código de conducta empresarial***

El comportamiento ético y correcto de todos los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales es fundamental para la cultura y los valores de la compañía en todas las partes del país en las que prestamos nuestros servicios.

Por lo anterior, el presente código ha sido adoptado por la empresa con la finalidad de llevar a cabo sus actividades, de conformidad con un alto nivel ético. En este documento se incluyen los lineamientos aplicables para la relación laboral dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, lo cual debe cumplirse por todos los colaboradores, con el fin de generar un ambiente de trabajo integro y ético, que permita el óptimo desarrollo de los procesos que lleva a cabo la empresa para el logro de sus objetivos.

#### ***Valores:***

Los valores que se deben aplicar en la empresa son:

- Cumplimiento de las obligaciones
- Dedicación al trabajo

- Prudencia en la administración de recursos
- Cultura del éxito
- Orientación a la persona
- Responsabilidad Social y ambiental

***Responsabilidades del empleado:***

Con el fin de promover conductas y valores éticos, así como el adecuado desarrollo de las actividades, dentro y fuera de la empresa en aspectos laborales, todos los colaboradores de Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. se comprometen y aceptan las siguientes responsabilidades:

- Trabajar y conducirse siempre con honestidad e integridad.
- Obedecer y acatar con disciplina las disposiciones de los superiores.
- Proteger y usar racionalmente los recursos de la empresa.
- Utilizar el tiempo laboral de forma adecuada.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Rechazar situaciones que propicien conflictos de interés.
- Mantener una buena presentación personal.
- No consumir ningún tipo de sustancias ilícitas en las instalaciones de trabajo, ni en horarios laborales.
- Brindar un trato amable y respetuoso tanto con los compañeros como con los clientes.
- Rechazar conductas de acoso sexual o laboral.
- Impedir cualquier tipo de discriminación.
- Mantener la confidencialidad en relación con la información de la empresa y los clientes.
- Comprometerse y velar por el desarrollo de los proyectos, así como aportar su mayor esfuerzo para el logro estos.
- Evitar en todo momento la corrupción.

- Reducir al mínimo cualquier impacto adverso a la sociedad y al medio ambiente.
- Contribuir a que los espacios laborales se mantengan limpios y seguros.
- Comunicar a sus superiores cualquier situación anómala que no se incluya en el presente código.

### ***Sanciones***

El incumplimiento a lo establecido en el presente código o cualquier otra falta que se considere que violenta la integridad de la empresa, será sancionada de acuerdo con su gravedad, dichas sanciones irán desde amonestaciones verbales, por escrito, o incluso, el despido sin responsabilidad patronal debidamente justificado. El gerente será el encargado de decidir que amonestación aplicar, de acuerdo con la falta cometida, para lo cual deberá considerar si el servidor es reincidente. Con tal fin, se realizarán las debidas investigaciones para obtener pruebas pertinentes que respalden la sanción que se aplique y de tal modo, cumplir con lo estipulado en el Código de Trabajo de Costa Rica.

Confirmo haber leído y comprendido el presente código y me comprometo con su cumplimiento durante todo el periodo en el que tenga relación laboral con la empresa.

***Nombre completo del empleado:*** \_\_\_\_\_

***Cedula de identidad:*** \_\_\_\_\_

***Cargo que desempeña:*** \_\_\_\_\_

***Firma:*** \_\_\_\_\_

***Fecha:*** \_\_\_\_\_

### **Componente 2. Evaluación de riesgos**

En el presente apartado se elaborará un cuestionario de evaluación del control interno basado en los 5 componentes del modelo COSO, con los principales riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de los proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio

IBT S.A., que podrían impactar los objetivos establecidos por la Compañía. Resulta importante para que se pueda identificar con claridad las posibles situaciones adversas y con ello implementar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Este método es sencillo para identificar los riesgos, a través del cual, se analizarán y seleccionarán los aspectos críticos que puedan afectar el proceso y su buen funcionamiento. Su fin es que una vez que se analicen los factores de riesgo existentes, se proceda a la correcta aplicación de medidas correctivas.

Se emite el presente cuestionario con el propósito fundamental de apoyar a la administración de proyectos en la debida documentación de forma sistemática y homogénea de la evaluación del estado que presenta el control interno en sus ámbitos de competencia, permitiéndole identificar puntos de mejora y establecer acciones de corrección en caso de ser necesario.

El cuestionario está estructurado en cinco partes para evaluar los componentes del control interno. Al inicio de cada apartado se describe el componente, tiene cuarenta preguntas, cada pregunta posee tres opciones, se debe seleccionar “SÍ o NO” y a la par de incluye una casilla para comentarios, en caso de que se necesario colocar alguna observación. Las respuestas positivas es importante que sean respaldadas con evidencia preferiblemente documental y para el caso de respuestas negativas se deben aplicar acciones de mejora.

La empresa puede diseñar e implementar otras herramientas orientadas a la gestión de los riesgos asociados con la gestión de proyectos.

**Tabla N. 2 Cuestionario de evaluación del Control Interno**

|                                                                |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.</i></b> |  |
| <b><i>Cuestionario de evaluación del Control Interno</i></b>   |                                                                                       |
|                                                                |                                                                                       |
| <b>Periodo evaluado:</b>                                       |                                                                                       |
| <b>Departamento:</b>                                           | Proyectos                                                                             |

| <b>Evaluador:</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |    |    |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| <b>Objetivo:</b> Evaluar el Sistema de Control Interno de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. en el desarrollo y seguimiento de proyectos para identificar los posibles riesgos asociados. |                                                                                                                                                                |    |    |             |
| <b>1. Ambiente de control</b>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                |    |    |             |
| Ítem N.                                                                                                                                                                                                            | Pregunta                                                                                                                                                       | SI | NO | COMENTARIOS |
| 1                                                                                                                                                                                                                  | ¿Se difunden la misión, la visión y los valores empresariales?                                                                                                 |    |    |             |
| 2                                                                                                                                                                                                                  | ¿Los colaboradores conocen el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la administración?                          |    |    |             |
| 3                                                                                                                                                                                                                  | ¿Se fomentan técnicas de trabajo que promuevan el desempeño eficaz y el logro de los objetivos de cada proyecto?                                               |    |    |             |
| 4                                                                                                                                                                                                                  | ¿La estructura organizacional de la empresa es adecuada? ¿Favorece el área de proyectos?                                                                       |    |    |             |
| 5                                                                                                                                                                                                                  | ¿Se encuentran claramente definidas y actualizadas por escrito las responsabilidades, deberes, competencias y funciones del personal a cargo de los proyectos? |    |    |             |
| 6                                                                                                                                                                                                                  | ¿Se ejecuta el código de conducta empresarial?                                                                                                                 |    |    |             |
| 7                                                                                                                                                                                                                  | ¿El control interno media en la entrega a conformidad de los servicios prestados?                                                                              |    |    |             |
| <b>2. Evaluación de riesgos</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |    |    |             |
| 8                                                                                                                                                                                                                  | ¿Los objetivos y metas de los principales                                                                                                                      |    |    |             |

|                                  |                                                                                                                                                                       |  |  |  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                                  | procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?                                                                            |  |  |  |
| 9                                | ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos que intervienen en cada proyecto? |  |  |  |
| 10                               | ¿Existe una debida documentación de las evaluaciones de riesgos que ejecuta la empresa en relación con cada proyecto?                                                 |  |  |  |
| 11                               | ¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de robo o fraude?                                                       |  |  |  |
| 12                               | ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?                                                                                             |  |  |  |
| 13                               | ¿La empresa logra identificar los posibles riesgos que pueden limitar o impedir la consecución de los objetivos de cada proyecto?                                     |  |  |  |
| <b>3. Actividades de control</b> |                                                                                                                                                                       |  |  |  |
| 14                               | ¿La empresa crea un debido contrato para cada proyecto?                                                                                                               |  |  |  |
| 15                               | Cuando se da alguna modificación en el desarrollo de algún proyecto; ¿se modifica en el contrato para que quede el debido respaldo por escrito?                       |  |  |  |
| 16                               | ¿Las condiciones de los contratos de cada proyecto son claras y precisas?                                                                                             |  |  |  |
| 17                               | ¿Los pagos que se reciben de los proyectos se realizan siempre de acuerdo con los términos del contrato suscrito?                                                     |  |  |  |

|           |                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <b>18</b> | ¿Se cuenta con la documentación y respaldos de permisos que sean necesarios para el desarrollo de cada proyecto?                                                                    |  |  |  |
| <b>19</b> | ¿Se ejecutan los debidos procesos de cotización para los proyectos que la empresa desea desarrollar?                                                                                |  |  |  |
| <b>20</b> | ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?                                                                           |  |  |  |
| <b>21</b> | ¿Se ejecuta debidamente el manual de funciones y procedimientos asignado a cada puesto? ¿Se mantiene actualizado este manual?                                                       |  |  |  |
| <b>22</b> | ¿Se implementan actividades para el debido cumplimiento del manual de funciones y procedimientos por parte de los colaboradores que tienen participación en los proyectos?          |  |  |  |
| <b>23</b> | ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados que participan en el desarrollo de los proyectos?                                                                            |  |  |  |
| <b>24</b> | ¿Se realiza una debida documentación de los procesos y proyectos?                                                                                                                   |  |  |  |
| <b>25</b> | ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?                                                                                                  |  |  |  |
| <b>26</b> | ¿Se realizan revisiones periódicas para garantizar el rendimiento óptimo de los recursos destinados a los proyectos, así como protección contra pérdida, deterioro o uso irregular? |  |  |  |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 27                                   | ¿El coordinador del proyecto o actividad informa periódicamente al superior del avance de este, considerando costos y recursos utilizados definiendo las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de acciones pertinentes? |  |  |  |
| <b>4. Información y Comunicación</b> |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |
| 28                                   | ¿Posee la empresa un sistema de información, que permitan controlar, almacenar y recuperar la información producida o recibida de cada proyecto?                                                                                           |  |  |  |
| 29                                   | ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?                                            |  |  |  |
| 30                                   | ¿Se cumple con el principio de confidencialidad de la información, en especial la que se refiere a los proyectos y clientes?                                                                                                               |  |  |  |
| 31                                   | ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones en los proyectos?                                                                                                                                               |  |  |  |
| 32                                   | ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa en relación con los proyectos que se llevan a cabo?                        |  |  |  |

|                                   |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 33                                | ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos de cada proyecto? |  |  |  |
| 34                                | ¿Existe una buena comunicación con los usuarios externos (clientes/proveedores)?                                                                                                                |  |  |  |
| <b>5. Supervisión y monitoreo</b> |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 35                                | ¿Se evalúa que los componentes del control interno están presentes y funcionan adecuadamente en el área de proyectos de la empresa?                                                             |  |  |  |
| 36                                | ¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?                                                                   |  |  |  |
| 37                                | ¿Durante el curso normal de las operaciones, se comprueba que se estén cumpliendo las actividades de control incorporadas en los proyectos?                                                     |  |  |  |
| 38                                | ¿Los colaboradores, participan en el seguimiento de la implementación de acciones de mejora?                                                                                                    |  |  |  |
| 39                                | ¿De los resultados de los seguimientos se han tomado las medidas correctivas necesarias para mejorar los procesos que intervienen en cada proyecto?                                             |  |  |  |
| 40                                | ¿Comunica el personal de la unidad de proyectos oportunamente a su jefatura o superior inmediato, sobre cualquier desviación o debilidad que detecte en el                                      |  |  |  |

|  |                                    |  |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|--|
|  | desarrollo normal de los procesos? |  |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Componente 3. Actividades de control

Dentro de este componente de control interno, se considera para la empresa, como una actividad de control, el establecimiento por escrito de un Manual de Funciones y Procedimientos que deben cumplir los 6 puestos que tienen mayor relación con el seguimiento y administración de los proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.

Los 6 puestos para los cuales se va a establecer el manual son: el gerente general, el coordinador de proyectos, el contador, la asistente administrativa, el puesto de choferes encargados de cada cuadrilla y los peones o jornaleros que se encargan de la parte operativa.

En el Manual propuesto se incluye el puesto y el departamento al que pertenece el colaborador, así como, la descripción del puesto, los requisitos para este y las funciones y procedimientos que le corresponde a cada uno.

Aunado a este Manual de Funciones y Procedimientos, la empresa deberá establecer las actividades de control que sean necesarias, a partir de los riesgos identificados en la gestión de proyectos.

**Tabla N. 3 Manual de Funciones y Procedimientos para el Gerente General**

|                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Manual de Funciones y Procedimientos</i>                                                                                                                                                    |  |
| <b>Puesto:</b> Gerente General                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
| <b>Departamento:</b> Administrativo                                                                                                                                                            |                                                                                       |
| <b><i>Descripción del puesto</i></b>                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Organiza, dirige controla la empresa. Establece políticas para el funcionamiento de todas las áreas. Debe dirigir, coordinar y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la |                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| compañía, siendo el responsable total y final del resultado de las operaciones y del cumplimiento de los objetivos establecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><i>Requisitos para el puesto</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Educación:</b> Título de Licenciatura en administración de empresas, administración o afines, tener experiencia en negocios en el campo de jardinería.</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínimo 5 años en el área administrativa y de operaciones, preferiblemente en el campo de negocios de jardinería.</p> <p><b>Habilidades:</b> capacidad de negociación, de coordinar los recursos, incluyendo el dinero, el tiempo y las personas, toma de decisiones mediante la evaluación de los diferentes escenarios, solución de conflictos, buen manejo de relaciones públicas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><i>Funciones y procedimientos</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, así como la estructura de las funciones y los cargos.</li> <li>- Liderar la creación y aplicación de planes de negocios.</li> <li>- Mejorar los recursos de la empresa.</li> <li>- Definir políticas generales de administración.</li> <li>- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.</li> <li>- Representar la empresa en todo momento.</li> <li>- Velar por el respeto de las políticas y los reglamentos vigentes.</li> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realiza la empresa para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Procurar un excelente clima organizacional.</li> <li>- Aprobar y dar soporte financiero.</li> <li>- Efectuar estudios de mercado.</li> <li>- Atención y cuidado permanente en las relaciones laborales requeridas.</li> <li>- Procurar la discreción en el manejo de información confidencial.</li> <li>- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia (2022)

El gerente General cumple un papel importante dentro de la empresa y el proceso de control. Es quien posee toda responsabilidad y autoridad dentro de la empresa, se encarga de la toma de decisiones importantes y vela por el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla N. 4 Manual de Funciones y Procedimientos para el Coordinador de Proyectos**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| <b>Puesto:</b> Coordinador de proyectos                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                     |
| <b>Departamento:</b> Administrativo y operativo                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |
| Responsable de integrar y coordinar los esfuerzos a lo interno de la empresa y a lo externo de la organización, para dirigir hacia la ejecución exitosa del proyecto. Así como, garantizar que todos los proyectos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con un alto nivel de calidad. |                                                                                     |
| <b>Requisitos para el puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
| <b>Educación:</b> Profesional universitario, de preferencia en áreas afines a proyectos, deseable Licenciatura en área de especialidad afín a administración de proyectos.                                                                                                                       |                                                                                     |
| <b>Experiencia:</b> Mínimo 5 años en el área que aborde la administración de proyectos, preferiblemente en el campo de negocios de jardinería.                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| <b>Habilidades:</b> Liderazgo, capacidad de negociación, proactividad, capacidad de organizar y planificar, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de establecer y mantener buenas relaciones de trabajo.                                                                                    |                                                                                     |
| <b>Funciones y procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                     |

- Aplicar según corresponda, las Directrices, Lineamientos y Procedimientos para la Gestión de Proyectos.
- Representar a la empresa en las reuniones y diferentes actividades de toma de decisiones de los proyectos.
- Identificar, coordinar y reportar todo lo que se relacione con la implementación de los proyectos.
- Proveer lineamientos y orientación técnica para la implementación de las actividades de cada proyecto.
- Coordinar a lo interno de la empresa todas las acciones relacionadas con cada proyecto.
- Participar en los Comités que se establezcan para la ejecución de los proyectos.
- Promover una efectiva coordinación y comunicación con todos los actores involucrados en la ejecución de cada proyecto.
- Mantener informadas a las autoridades institucionales sobre los avances en la ejecución de los proyectos.
- Incorporar en tiempo y forma y mantener la información actualizada de cada proyecto.
- Ejercer la jefatura del personal asignado por el a cada proyecto, cuando corresponda.
- Administrar y procurar que los bienes asignados por la empresa para la ejecución del proyecto se utilicen adecuadamente.
- Velar porque todas las contrataciones que se realicen con recursos de cada proyecto estén alineadas y correspondan con sus objetivos, resultados y actividades.
- Coordinar y participar en los ejercicios de monitoreo y evaluación de cada proyecto.
- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.

Fuente: Elaboración propia (2022)

El Coordinador de proyectos es importante para la empresa pues lidera al grupo y los orienta para poder conseguir las metas fijadas. Conoce el funcionamiento y manejo de cada proyecto y se involucra por completo con los procesos y las personas que los desarrollan. De esta figura, depende la búsqueda de estrategias superar los obstáculos y limitaciones que se presentan durante la ejecución de cada proyecto.

**Tabla N. 5 Manual de Funciones y Procedimientos para el Contador**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |
| <b>Puesto:</b> Contador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                                                     |
| <b>Departamento:</b> Contable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                     |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                     |
| Responsable del proceso que abarca desde el registro y la clasificación de las transacciones, hasta la preparación de informes y la interpretación de sus resultados. Además, se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias que posee la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                     |
| <b>Requisitos para el puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                     |
| <b>Educación:</b> Profesional universitario en Contaduría pública, deseable Licenciatura e incorporación al respectivo colegio profesional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                     |
| <b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en el área contable, valor agregado si es en el campo de negocios de jardinería, indispensable que tenga conocimiento en el manejo de programas contables.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                     |
| <b>Habilidades:</b> Responsable, proactivo, capacidad de organizar y planificar, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de análisis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                     |
| <b>Funciones y procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar la gestión financiera de la empresa.</li><li>- Interferir en las conciliaciones financieras.</li><li>- Manejar el sistema contable de la organización.</li><li>- Preparar informes de maquinarias y equipo, así como de las depreciaciones de éstas.</li><li>- Analizar documentos relacionados con impuestos.</li><li>- Asegurarse de que el proceso contable cumpla con los requisitos de ley.</li><li>- Proporcionar información oportuna de los análisis contables registrados.</li><li>- Coordina el pago de la planilla.</li><li>- Emisión de facturas.</li><li>- Registro de facturas en el sistema de Hacienda.</li><li>- Elaboración de reportes financieros.</li><li>- Elaborar el cierre contable.</li><li>- Análisis de cuentas de estado de resultados.</li><li>- Revisar recibos y comprobantes de pago.</li></ul> |  |                                                                                     |

- Elaborar declaraciones de renta y patrimonio.
- Mantener la contabilidad de la empresa al día y actualizada.
- Contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Discreción en el manejo de la información.
- Análisis de aspectos financieros de la empresa para la toma de decisiones.
- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Un contador es fundamental dentro de toda empresa, pues es quien se encarga de administrar el área financiera, manteniendo un orden claro y preciso de las actividades, recursos, gastos, ingresos y demás elementos que permiten el funcionamiento de la empresa.

**Tabla N. 6 Manual de Funciones y Procedimientos para el Asistente Administrativo**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>Puesto:</b> Asistente administrativo                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                       |
| <b>Departamento:</b> Administrativo                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                       |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                       |
| Ejecución de labores complejas de apoyo logístico y administrativo propias de la empresa. Se encarga de dar soporte al cliente, verificar el cumplimiento de manuales y requerimientos de los procesos y la calidad de estos, manejo de redes sociales y de investigación de mercado. |                                                                                       |
| <b>Requisitos para el puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                       |
| <b>Educación:</b> Profesional universitario en administración de negocios, deseable Bachillerato.                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |
| <b>Experiencia:</b> <b>Mínimo</b> 2 años en el área administrativa. Indispensable el dominio de sistemas, redacción, ortografía, elaboración de documentos y dominio de procesos administrativos.                                                                                     |                                                                                       |
| <b>Habilidades:</b> Responsable, proactivo, capacidad de organizar y planificar, capacidad de trabajar en equipo, un trato cortés al personal de la empresa y al público en general, habilidades de expresión.                                                                        |                                                                                       |
| <b>Funciones y procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |

- Realizar seguimientos a los pagos para su oportuna cancelación.
- Manejo de archivo, correspondencia, correos, recepción telefónica y física de las personas que se presenten en la empresa.
- Recibir y revisar las facturas comprobantes de gastos efectuados con sus respectivos respaldos.
- Trámites bancarios y sus debidos registros.
- Recibir y tramitar solicitudes de servicios de mantenimiento y reparaciones del equipo y maquinaria de la empresa.
- Control de la caja chica.
- Realizar trámites administrativos vinculados con el personal.
- Mantener actualizado el archivo de la empresa.
- Mantener en orden el equipo y las instalaciones de trabajo.
- Reportar anomalías.
- Trámites con proveedores.
- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Las funciones y competencias de un asistente administrativo dentro de la empresa son vitales, pues tienen gran peso en la representación de la gerencia. Realiza tareas de apoyo que son de gran utilidad en cualquier área o departamento. Además, debe velar por el cumplimiento y la debida aplicación de los controles, en especial en las áreas que son mayormente vulnerables a la presencia de riesgos.

**Tabla N. 7 Manual de Funciones y Procedimientos para Choferes**

|                                                                                                                                                     |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                         |  |
| <b>Puesto:</b> Chofer y encargado de cuadrilla                                                                                                      |                                                                                       |
| <b>Departamento:</b> Operativo                                                                                                                      |                                                                                       |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                       |                                                                                       |
| Transportar al personal asignado a las diferentes áreas donde se realizarán los trabajos y dar apoyos cuando se requiera y control de la cuadrilla. |                                                                                       |

| <b><i>Requisitos para el puesto</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Educación:</b> Educación media.</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en el puesto de chofer. Conocimientos en manejo de camiones. Indispensable contar con licencia B3 vigente y en buen estado.</p> <p><b>Habilidades:</b> Responsable, proactivo, capacidad de organizar, capacidad de trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, honradez.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b><i>Funciones y procedimientos</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de inicio y conclusión de ruta.</li> <li>- Revisar camión de agua, aceite, llantas y que no traiga algún golpe.</li> <li>- Barrer los camellones de las avenidas y jardines y recolección de sacas de basura.</li> <li>- Juntar ramas, hojarasca y basura.</li> <li>- Llenar bolsas con desechos orgánicos e inorgánicos y llevar a tirar al relleno sanitario.</li> <li>- Realizar las Actividades que el director o jefe inmediato le asigne para cumplir los objetivos del área.</li> <li>- Revisión general de la unidad asignada al inicio y término de la ruta de recolección.</li> <li>- Revisar llantas, luces, niveles de combustibles, aceites y estado general de la unidad asignada, reportando a su jefe inmediato las fallas detectadas en la misma.</li> <li>- Cargar combustible en la unidad asignada cuando sea necesario.</li> <li>- Responsable del desempeño y la seguridad de los auxiliares asignados a su cuadrilla.</li> <li>- Responsable directo de la limpieza de las áreas asignadas.</li> <li>- Llevar los residuos sólidos al sitio de disposición final cuando la unidad esté llena.</li> <li>- Mantener limpia la unidad durante y al término de la ruta.</li> <li>- Terminar la ruta que le sea asignada.</li> <li>- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia (2022)

El chofer y encargado de cuadrilla dentro de una empresa de este tipo, cumple un papel sumamente importante pues es el responsable directo del desempeño y la seguridad de las personas

que están a su cargo. Debe velar por el cumplimiento adecuado de inicio a fin de cada ruta asignada y presentar los resultados a sus superiores.

**Tabla N. 8 Manual de Funciones y Procedimientos para Peones o Jornalero**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>Puesto:</b> Peón o Jornalero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |
| <b>Departamento:</b> Operativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                     |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                     |
| Realizan tareas en el campo de la jardinería, mantenimiento de zonas verdes, parques, poda y corta de árboles y limpieza de vías en general.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| <b>Requisitos para el puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| <b>Educación:</b> Educación básica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                     |
| <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año en puestos similares. Conocimientos en jardinería y utilización de maquinaria relacionada a la actividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                     |
| <b>Habilidades:</b> Responsable, proactivo, capacidad trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, honradez.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
| <b>Funciones y procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Cargar, descargar y traslado de suministros, productos y equipos.</li><li>- Preparar terrenos de jardín y parcelas con herramientas manuales y máquinas simples.</li><li>- Ayudar a plantar y trasplantar flores, arbustos, árboles y césped.</li><li>- Mantener los jardines y corte el césped.</li><li>- Limpiar jardines y eliminación de basura.</li><li>- Manipular productos químicos para el suelo y plantas.</li><li>- Trabajar al aire libre.</li><li>- Manejo de maquinaria de jardinería.</li><li>- Mantenimiento de césped.</li><li>- Poda de árboles.</li><li>- Limpieza de vías.</li><li>- Contribuir en el desarrollo de los proyectos que ejecuta la empresa.</li><li>- Limpiar jardines y eliminar basura.</li><li>- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo</li></ul> |                                                                                     |

adecuado del puesto.

- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los peones o jornaleros son los encargados del trabajo de campo y los responsables de que los proyectos se lleven a cabo. Su importancia radica en que realizan las funciones que permiten que la empresa se mantenga en marcha y depende de estos que se brinde un excelente servicio.

#### **Componente 4. Información y comunicación**

Para este componente, se propone a la empresa realizar reuniones periódicas, como mínimo una vez a la semana, para comunicar a su personal toda aquella información que sea relevante en relación con los proyectos que se llevaron a cabo en la empresa, los que se están desarrollando y los que están en proceso para ejecutar.

Se considera importante que la empresa, cada vez que finalice un proyecto, realice sesiones con los colaboradores que participaron en el proceso y les comuniquen los resultados obtenidos. Esto permite, a su vez, reconocer las labores que permitirán mantener al personal motivado para continuar realizando buenas prácticas y a su vez comentar puntos de mejora cuando los resultados no fueron los esperados.

Se propone a la empresa la siguiente bitácora de reuniones para que la utilice, ya sea en reuniones periódicas, o bien, en caso de reuniones en relación con un proyecto específico, se recomienda archivarla en el respectivo expediente para que quede de respaldo.

Adicionalmente, la empresa debe realizar los diagnósticos que sean necesarios para que se establezcan los sistemas de información que sean necesarios para el control del avance físico y financiero de los diferentes proyectos que desarrolle, a efecto de garantizar, de forma razonable, el cumplimiento de los objetivos previstos para cada proyecto y la satisfacción de los clientes.

Tabla N. 9 Bitácora de reuniones

|                                                         |                        |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A.</b> |                        |  |
| <b>Bitácora de Reuniones</b>                            |                        |                                                                                     |
| <b>Lugar:</b>                                           |                        |                                                                                     |
| <b>Fecha:</b>                                           | <b>Hora de inicio:</b> | <b>Hora final:</b>                                                                  |
|                                                         |                        |                                                                                     |
| <b>Objetivo de la reunión</b>                           |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
| <b>Asuntos por tratar</b>                               |                        |                                                                                     |
| 1                                                       |                        |                                                                                     |
| 2                                                       |                        |                                                                                     |
| 3                                                       |                        |                                                                                     |
| 4                                                       |                        |                                                                                     |
| 5                                                       |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
| <b>Participantes</b>                                    | <b>Cargo</b>           | <b>Firma</b>                                                                        |
|                                                         |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
|                                                         |                        |                                                                                     |
| <b>Acuerdos</b>                                         |                        |                                                                                     |
| 1                                                       |                        |                                                                                     |
| 2                                                       |                        |                                                                                     |
| 3                                                       |                        |                                                                                     |
| 4                                                       |                        |                                                                                     |
| <b>Otros asuntos</b>                                    |                        |                                                                                     |

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Componente 5. Supervisión y monitoreo

Para este componente, se propone a la empresa un perfil para la persona encargada del control interno de la empresa. La empresa al no contar con un sistema de control interno carece también de una figura que dirija y supervise el funcionamiento de los controles existentes, por lo cual, es ideal que la empresa designe una persona que se encargue del control interno, que sea independiente y profesional en su labor y que realice las funciones que se detallan en el siguiente perfil, el cual puede funcionar tanto para el área de proyectos como para el control interno de la empresa en general.

La empresa debe diseñar los mecanismos de seguimiento previo, concomitante y posterior que sean necesarios sobre el sistema de control interno que se implemente en la gestión de los proyectos que desarrolle.

**Tabla N. 10 Manual de Funciones y procedimientos para el Encargado de Control Interno**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Manual de Funciones y Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| <b>Puesto:</b> Encargado de Control Interno<br>(auditor/contador)                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |
| <b>Departamento:</b> Administrativo                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                      |
| <b>Descripción del puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
| Administrar el Sistema de Control Interno, apoyar a las áreas de la empresa en el diseño, establecimiento y actualización de los controles para subsanar cualquier deficiencia detectada, establecer las acciones de control para atender las inconsistencias en los procesos de revisión que se presenten. |                                                                                      |
| <b>Requisitos para el puesto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                      |

**Educación:** Título de Licenciatura en Contaduría Pública e incorporación en el colegio de profesionales correspondiente.

**Experiencia:** Mínimo 3 año en puestos similares. Cursos especializados en materia de control interno, manejo de sistemas contables, conocimientos sobre control interno.

**Habilidades:** Responsable, proactivo, capacidad trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, transparencia.

### ***Funciones y procedimientos***

- Coordinar la gestión en el proceso de diseño y establecimiento de medidas y controles.
- Coordinar la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional.
- Obtención de información útil para la gestión y el control.
- Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido.
- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución.
- Servir de apoyo a los encargados en el proceso de toma de decisiones.
- Fomentar en toda la empresa la formación de una cultura de control.
- Mantener permanentemente informados a los encargados acerca del estado del control interno dentro de la empresa.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no necesariamente financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Normar y proponer políticas de control interno.
- Verificar la implementación de las acciones preventivas y correctivas.
- Asesorar y apoyar en la solución de problemas y necesidades de control.
- Desempeñar las demás funciones que sean asignadas por el jefe inmediato.
- Asistir y poner en práctica las capacitaciones brindadas por la empresa para el desarrollo adecuado del puesto.
- Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente manual.

Fuente: Elaboración Propia (2022)

## REFERENCIAS

- Abarca, N. Córdoba, O. Gamboa, M. (2018). Propuesta de un sistema de control interno para una empresa de la industria Mueblera, dedicada a la elaboración de muebles de diversa índole; industrial. Habitacional y productos relacionados. (Seminario final de graduación en Contaduría Pública). Universidad de Costa Rica.  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/6442>
- Amaya, C. (2020). Diseño de un sistema de Control Interno Organizacional para la empresa BigMachines S.A.A basado en Metodología del Modelo COSO. (Trabajo de Grado). Universidad de Cundinamarca.  
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3325?locale-attribute=en>
- Angulo, U. (2022). *Contabilidad Básica Bajo NIIF*. 2da edición. Ediciones de la U.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WiZ9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=NIIF&ots=Zir9H3zq\\_B&sig=Q4Jz7hu9JtBScxh2pJV0OAx7vmc#v=onepage&q=NIIF&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WiZ9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=NIIF&ots=Zir9H3zq_B&sig=Q4Jz7hu9JtBScxh2pJV0OAx7vmc#v=onepage&q=NIIF&f=false)
- Antúñez, F. (2016). UF2235: *Puesta en marcha de sistemas de automatización industrial*. Edit. IC Editorial.  
<https://www.iceditorial.com/montaje-y-mantenimiento-de-sistemas-de-automatizacion-industrial-elem0311/6980-puesta-en-marcha-de-sistemas-de-automatizacion-industrial-uf2235-9788416629534.html>
- Arguello, A. Llumiguano, M. Gavilanez, C. Torres, L. (2020). *Administración de empresas: Elementos Básicos*, 1er edición. PONS PUBLISHING HOUSE / PONS ASBL.  
<http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. Resumen Ejecutivo.  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)

Delgado, M. Pérez, M. Rojas, J. Villegas, O. (2016). Propuesta para el mejoramiento del sistema de control interno en las áreas de compras, tesorería y reconocimiento del ingreso de la clínica Pro Salud S.A. (Trabajo final de graduación en Contaduría Pública). Universidad de Costa Rica.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/10211>

Deloitte, (2019). NIIF 8. Segmentos de operación. IFRS Foundation

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%208%20-%20Segmentos%20de%20Operaci%C3%B3n.pdf>

Deloitte, (2019). NIIF 9. Instrumentos financieros. IFRS Foundation.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%209%20-%20Instrumentos%20Financieros.pdf>

Deloitte, (2019). NIC 1. Presentación de Estados Financieros. IFRS Foundation.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%201%20-%20Presentaci%C3%B3n%20de%20Estados%20Financieros.pdf>

Deloitte, (2019). NIC 2. Inventarios. IFRS Foundation.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%202%20-%20Inventarios.pdf>

Dos Santos, M. (2017). Investigación de Mercados. Manual Universitario. Ediciones Diaz de Santos.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YuuODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA35&dq=fuentes+de+informacion+primarias+y+secundarios&ots=kZnHoSLKjv&sig=hHw7csln4fXVFOfgn6JkYLoi\\_M#v=onepage&q=fuentes%20de%20informacion%20primarias%20y%20secundarios&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YuuODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA35&dq=fuentes+de+informacion+primarias+y+secundarios&ots=kZnHoSLKjv&sig=hHw7csln4fXVFOfgn6JkYLoi_M#v=onepage&q=fuentes%20de%20informacion%20primarias%20y%20secundarios&f=false)

Estupiñán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes. Análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales.* Edit. ECOE Ediciones.

[https://books.google.co.cr/books?id=fk5hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+interno+y+fraudes&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=control%20interno%20y%20fraudes&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=fk5hEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+interno+y+fraudes&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20interno%20y%20fraudes&f=false)

García, C. Ortiz, L. (2019). Normas Internacionales de Contabilidad financiera. Entendiendo las Normas Internacionales de Contabilidad/NIIF y NIIF-PYMES a través de ejercicios prácticos. Ediciones de la U. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SiwaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=normas+internacionales+de+contabilidad&ots=zSpnK5tSew&sig=oXCUEv1rjlc-T\\_7MJD-Cug8zsOs#v=onepage&q=normas%20internacionales%20de%20contabilidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SiwaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=normas+internacionales+de+contabilidad&ots=zSpnK5tSew&sig=oXCUEv1rjlc-T_7MJD-Cug8zsOs#v=onepage&q=normas%20internacionales%20de%20contabilidad&f=false)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Edit. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Hidalgo, A. (2021). Control interno contable, operativo de las partidas de efectivo, inventario, compras y ventas de la Ferretería Los Ángeles. (Trabajo Final de Graduación Modalidad Tesis). Universidad Latina de Costa Rica. <https://repositorio.ulatina.ac.cr/handle/20.500.12411/1470>

Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S.A. Perfil de la empresa. [Diapositiva Power Point].

Isaza, A. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad. Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Edit. Ediciones de la U – Transversal 42 No. 4 B-83 [https://books.google.co.cr/books?id=BTSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=BTSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Jiménez, J. Solano, D. Vargas, F. Vargas, C. (2016). Propuesta de mejora del sistema de control interno de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación, apoyando la

gestión y fortalecimiento en la toma de decisiones de la empresa Varcli Pinares S.A. (Trabajo final de graduación bajo la modalidad de tesis). Universidad de Costa Rica.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/74435>

Lenis, A. (2021). ¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo? HubSpot. Página Web  
<https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno#:~:text=Salvaguardar%20los%20activos%20de%20la,Promover%20el%20desarrollo%20organizacional>.

Luna, G. Alcivar, F. Salazar, J. Andrade, C. (2019). *Los Sistemas de Control Interno y su Incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. Edit. Edicumbre Editorial Corporativa.  
<https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>

Martínez, R. (2019). Sistema de Control Interno de Inventario implementado en la empresa Grupo Porcinas de la Costa S.A al cierre del periodo 2018. (Tesis de Grado). Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/298>

Méndez, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Décima edición. ECOE Ediciones Limitada.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MBwuEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=formulacion+y+evaluacion+de+proyectos&ots=LGITJgPNCo&sig=nClwsrkPdr3speMVonTljopJLRI#v=onepage&q&f=false>

Navarro, K. Rivera, K. (2018). Sistema de control interno aplicado a la operación y contabilización de los inventarios en la empresa Promociones Marinas Internacionales S.A. ubicada en el Cocal de Puntarenas, durante el último semestre del año 2017. (Tesis de Grado). Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/212>

Orellana, P. (2019). *Proyecto empresarial*. Copyright © 2022 Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/proyecto-empresarial.html>

Pereira, C. (2019). *Control Interno en las empresas; su aplicación y efectividad*. 1ra edición. Edit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xM\\_DDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=sistema+de+control+interno&ots=BLXpMxCurY&sig=tNlgp3cc5z149CbsTCAdbOd4ZdY#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20interno&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xM_DDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=sistema+de+control+interno&ots=BLXpMxCurY&sig=tNlgp3cc5z149CbsTCAdbOd4ZdY#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20interno&f=false)

Quispe, B. Zevallos, A. (2019). Control interno y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018. (Trabajo de titulación). Universidad Peruana Unión.  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2939>

Rivera, R. Forero, Y. Cantillo, G. (2018). Propuesta para el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo y Contable, basado en modelo COSO, para la empresa Samarcot S.A.S en la Ciudad de Santa Marta. (Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría General). Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta.  
[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)

Sarmiento, J. Medina, M. Gutiérrez, O. (2018). *Caracterización de la gerencia de proyectos de construcción en la Ciudad de Tunja*. Editorial UPTC.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IV\\_8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=gerencia+de+proyectos&ots=gVE4tAdZQD&sig=LBYmuYskgVMfEABSh-2x9-guCr4#v=onepage&q=gerencia%20de%20proyectos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IV_8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=gerencia+de+proyectos&ots=gVE4tAdZQD&sig=LBYmuYskgVMfEABSh-2x9-guCr4#v=onepage&q=gerencia%20de%20proyectos&f=false)

Serpell, A. Alarcón, L. (2019). *Planificación y control de proyectos*. Ediciones Universidad Católica de Chile.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cn54EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=control+de+proyectos+diferentes+tipos&ots=0xKZlbZcw8&sig=bpVlKUe3LU90L1eNJ414pG7VtNs#v=onepage&q=control%20de%20proyectos%20diferentes%20tipos&f=false>

- Suarez, G. (2018). Análisis de Control Interno en la Gestión de Inventarios del año 2017 en la empresa COMAUTOR S.A. de la Ciudad de Guayaquil. (Trabajo de Titulación). Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15540/1/UPS-GT002144.pdf>
- Tapia, C. Mendoza, S. Castillo, S. Guevara, E. (2019). *Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoria*. 1er edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4TLfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=libros+de+auditoria&ots=HedWAizD12&sig=WD4PEXXIEHeOXIGgxqFT30n5j18#v=onepage&q=libros%20de%20auditoria&f=false>
- Vagni, A. (2018). Análisis del Sistema Control Interno de la Empresa Unipersonal GAS-CEM, Ubicada en Laguna Larga Provincia de Córdoba para el Año 2018. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Siglo 21.  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/15194/VAGNI%20AYELEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, O. (2016). *Revista Visión integral del control interno*. Contaduría Universidad de Antioquía. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434/20785274>
- Vera, M. (2021). Análisis del Control Interno de la Gestión de las Cuentas por Pagar del año 2018 de la Escuela de conducción no profesional de la Ciudad de Guayaquil. (Trabajo de Titulación). Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20227/1/UPS-GT003198.pdf>

## APÉNDICES

### Apéndice A: Cuestionario aplicado

| <b>CUESTIONARIO CUALITATIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                 |    |    |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| La aplicación de este cuestionario es para fines exclusivamente académicos, garantizando la confidencialidad de los datos, cuyo objeto de estudio es recopilar información con el fin de poder realizar un análisis en el sistema de control interno enfocado en el seguimiento y la administración de proyectos de la empresa Interconsultoría de Negocios y Comercio IBT S. A., basándose en el modelo COSO. |                                                                                                                                 |    |    |             |
| Nombre:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                 |    |    |             |
| Puesto:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                 |    |    |             |
| Departamento:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                 |    |    |             |
| N.<br>ÍTEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | PREGUNTA                                                                                                                        | SI | NO | COMENTARIOS |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Posee la empresa un sistema de control interno vinculado con la gerencia, administración y evaluación de proyectos?            |    |    |             |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Existe por escrito un manual de funciones y procedimientos que abarque la gestión de proyectos? ¿Está actualizado?             |    |    |             |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Implementa la empresa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de funciones y procedimientos?                      |    |    |             |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Se realizan evaluaciones de riesgos de los principales proyectos y procesos en que participa la empresa?                       |    |    |             |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿La empresa crea un debido contrato para cada proyecto donde se establecen y definen los derechos y obligaciones de las partes? |    |    |             |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Los pagos que se reciben de los proyectos se realizan siempre de acuerdo con los términos del contrato suscrito?               |    |    |             |

|    |                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 7  | ¿Los proyectos siempre se ejecutan de conformidad con el presupuesto establecido? ¿Se mantiene un control físico y financiero de cada proyecto? ¿Esto se encuentra reglamentado? |  |  |  |
| 8  | ¿Se cuenta con la documentación y respaldos de permisos que sean necesarios para el desarrollo de cada proyecto? ¿Esto se encuentra regulado en algún documento?                 |  |  |  |
| 9  | ¿La empresa lleva un debido control de la maquinaria y equipo que posee para el desarrollo de los proyectos?                                                                     |  |  |  |
| 10 | ¿Se brindan capacitaciones a los trabajadores responsables del manejo y desarrollo de los proyectos?                                                                             |  |  |  |
| 11 | ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la administración?                                                   |  |  |  |
| 12 | ¿Cuenta la empresa con un coordinador de proyectos?                                                                                                                              |  |  |  |
| 13 | ¿Considera que el sistema de control interno aplicado al manejo de proyectos es efectivo y se encuentra actualizado?                                                             |  |  |  |