



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“EL CONTROL INTERNO, ENFOQUE COSO 2013, EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CAJAMARCA BAKERY SAC PERIODO 2018”.

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público.

**Autores:**

Br. Arroyo Ruíz Ciro Elí

Br. Guzman Villegas Armando

**Asesor:**

C.P.C.C. Fernando Sánchez Vigo

Cajamarca – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hijo, los que me brindaron su apoyo, amor y confianza; siendo siempre mi mayor motivación para continuar estudiando y vieron en la educación la mejor forma de progresar como seres humanos.

**Ciro**

Principalmente a Dios nuestro padre creador por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida.

A mi esposa Susana, mi hijita María Gracia, mi madre María Teresa, mi abuelita María Eva, por el apoyo incondicional que me han mostrado en toda la formación de mi carrera profesional y en todos los momentos de mi vida cotidiana.

**Armando**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento más sincero a Dios por ser apoyo y fortaleza, a mi familia por ser el pilar fundamental para lograr los objetivos trazados y los maestros de la prestigiosa Universidad Privada del Norte por sus valiosas enseñanzas siempre orientadas hacia los valores profesionales.

### **Ciro**

En primer lugar dar infinitamente gracias a Dios, por haberme dado la fuerza y el valor necesario para culminar esta importante etapa en mi vida.

A mi esposa Susana , por su apoyo incondicional en toda la formación de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que a pesar de los problemas siempre estará a mi lado y por haberme dado el mejor regalo a mi hijita María Gracia.

A mi hijita María Gracia por ser el mejor regalo que Dios me ha dado, por su comprensión en los momentos que no podía estar a su lado y por ser siempre mi fuente inspiradora para seguir adelante.

A mi madre María Teresa y mi abuelita María Eva, que desde pequeño me enseñaron con su ejemplo que en la vida no hay nada fácil, con esfuerzo y dedicación se puede salir adelante.

### **Armando**

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1 Realidad problemática .....	10
1.2 Antecedentes .....	11
1.2.1 Antecedentes Internacionales.....	11
1.2.2 Antecedentes Nacionales.....	12
1.2.3 Antecedente Local .....	13
1.3 Bases teóricas.....	14
1.3.1 Control Interno.....	14
1.3.2 Gestión Administrativa.....	31
1.3.3 Definición de Términos básicos. ....	36
1.4 Formulación del problema .....	39
1.5 Justificación .....	39
1.6 Limitaciones.....	40
1.7 Objetivos .....	40
1.7.1 Objetivo General. ....	40
1.7.2 Objetivo Específico. ....	40
1.8 Hipótesis .....	41
<b>CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
2.1 Operacionalización de variables. ....	42
2.2 Tipo de investigación.....	44
2.2.1 Finalidad de la investigación.....	44
2.2.2 Enfoque de la investigación. ....	44
2.2.3 Diseño de la investigación. ....	44
2.2.4 Alcance de la investigación.....	45
2.3 Población y muestra.....	46
2.3.1 Población .....	46
2.3.2 Muestra (muestreo o selección). ....	46

2.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	47
2.4.1 Técnicas.....	47
2.4.2 Instrumentos.....	48
2.5 Procedimientos.....	49
2.5.1 Procedimiento de recolección de datos. ....	49
2.5.2 Procedimiento de análisis de datos.....	50
<b>CAPÍTULO 3 . RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
3.1 Objetivo general:.....	52
3.2 Objetivo específico 1: .....	54
3.3 Objetivo específico 2: .....	56
3.4 Objetivo específico 3: .....	58
3.5 Objetivo específico 4: .....	60
3.6 Objetivo específico 5: .....	62
3.7 Control interno. ....	64
<b>CAPÍTULO 4 DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Discusiones .....	65
4.2 Conclusiones .....	67
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
TABLA 2 TABLA DE DISTRIBUCIÓN MUESTRAL. ....	47
TABLA 3 PROCEDIMIENTO PARA HALLAR EL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	50
TABLA 4 RANGOS DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO. ....	51
TABLA 5 EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, COSO 2013, ALINEADOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	52
TABLA 6 NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO, ENFOQUE COSO 2013, EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	52
TABLA 7 RESULTADOS DEL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	54
TABLA 8 NIVEL DE CONFIANZA DEL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	54
TABLA 9 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	56
TABLA 10 NIVEL DE CONFIANZA DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	56
TABLA 11 RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	58
TABLA 12 NIVEL DE CONFIANZA DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	58
TABLA 13 RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	60
TABLA 14 NIVEL DE CONFIANZA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ..	60
TABLA 15 RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	62
TABLA 16 NIVEL DE CONFIANZA DE LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	62
TABLA 17 RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL.....	64

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1</b> REPRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO 2013. ....	21
<b>FIGURA 2</b> GRÁFICO DE BARRAS - CONSOLIDADO FINAL DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, COSO 2013, EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	53
<b>FIGURA 3</b> GRÁFICO CIRCULAR- RESULTADO FINAL DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO. ....	53
<b>FIGURA 4</b> GRÁFICO DE CIRCULAR – RESULTADOS DE CONSOLIDADO DE LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	55
<b>FIGURA 5</b> GRÁFICO DE CIRCULAR- RESULTADOS CONSOLIDADO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	57
<b>FIGURA 6</b> GRÁFICO DE CIRCULAR- RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	59
<b>FIGURA 7</b> GRÁFICO DE BARRAS-RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	61
<b>FIGURA 8</b> GRÁFICO DE BARRAS - RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	63
<b>FIGURA 9</b> PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESO PARA EL ÁREA DE VENTAS.....	88
<b>FIGURA 10</b> PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. ....	89
<b>FIGURA 11</b> PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	90

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo general evaluar el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa, con la finalidad de proponer la implementación de actividades de control; utilizando como población todo el personal de la empresa, considerandose como población finita, la muestra es no probabilística por conveniencia siendo el total de cinco trabajadores; el tipo de investigación es básica de enfoque cualitativo, no experimental de corte transversal y de alcance descriptiva; se utilizaron los instrumentos de la ficha de observación, guía de entrevista conformada por 20 preguntas abiertas, checklist con 19 indicadores y el cuestionario conformado por 94 preguntas de tipo cerrada conteniendo los cinco componentes del COSO 2013 y sus 17 principios alineados las 4 etapas del proceso administrativo, el procedimiento de análisis de datos se llevó a cabo en el programa Microsoft Excel; obteniendo como resultado que la empresa en estudio presenta nivel de confianza bajo con 46%, presentando ineficiente implementación en los documentos de gestión administrativa, no cuenta con políticas documentadas del control interno, no logrando un grado de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en forma eficiente y eficaz con respecto a las operaciones, ocasionando inseguridad en los usuarios internos y externos de la empresa.

**Palabras claves:** Control interno, COSO 2013, gestión administrativa, proceso administrativo.



### **ABSTRACT**

The general objective of the research work is to assess the confidence level of internal control, COSO 2013 approach, in administrative management, with the purpose of proposing the implementation of control activities; using all the company's personnel as a population, considering itself as a finite population, the sample is not probabilistic for convenience, being the total of five workers; the type of research is basic to a qualitative approach, non-experimental cross-section and descriptive scope; the instruments of the observation sheet were used, interview guide consisting of 20 open questions, checklist with 19 indicators and the questionnaire consisting of 94 closed-type questions containing the five components of COSO 2013 and its 17 principles aligned the 4 stages of the administrative process, the data analysis procedure was carried out in the Microsoft Excel program; obtaining as a result that the company under study presents low confidence level with 46%, presenting inefficient implementation in administrative management documents, does not have documented policies of internal control, not achieving a reasonable degree of security regarding the achievement of objectives in an efficient and effective way with respect to operations, causing insecurity in internal users and external company.

**Keywords:** Internal control, COSO 2013, administrative management, administrative process.

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

El control interno se inicia en los Estados Unidos a raíz de los grandes escándalos políticos, financieros y contables, como es el caso de WATERGATE y el ENRON, donde se valieron de técnicas fraudulentas para presentar de manera engañosa los estados financieros y el manejo inadecuado de sus recursos, a raíz de dichos escándalos se nombró un comité integrado por cinco instituciones profesionales, que adoptó el nombre “The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway (COSO)”, en la actualidad cuenta con 03 versiones y de igual forma se creó en el año 2002 la Ley Oxley, con la finalidad de proteger a las inversiones y de limitar el accionar de los empresarios respecto al cumplimiento de las actividades de auditoría de las empresas.

El control interno en el Perú se viene dando desde el año 2006 en las entidades del estado con un bajo porcentaje de implementación del mismo por las entidades estatales, por tal motivo las micro y pequeñas empresas consideran que la implementación del control interno no es necesario dentro de la misma, porque tienen la errónea percepción de que son las empresas estatales o grandes empresas llamadas a implementarlo, sin embargo el tamaño de la organización no determina la implementación del control interno, todas las empresas que tienen el deseo de seguir creciendo en el mercado y de consolidarse en el mismo, tienen el deber de implementarlo, permitiéndoles alcanzar los objetivos trazados, tener adecuado control de sus recursos, evitar fraudes, tener la información confiable, identificar los riesgos, reflejando confianza a los usuarios internos y externos de la empresa.

En la actualidad vemos que algunos empresarios se ven en la obligación de cerrar sus negocios que están empezando a emprender; uno de los motivos de esta drástica decisión es la mala administración de los recursos económicos, materiales y humanos, teniendo como consecuencia que no llegan a alcanzar las metas y objetivos trazados, todo esto es resultado por las erróneas decisiones tomadas, se realizan las actividades propias de la organización de manera empírica, sin ningún rumbo definido hacia dónde quiere llegar, se realizan las actividades sin delegar funciones. Lo descrito anteriormente se evitaría si el empresario conociera las ventajas de implementar el control interno, el cual brinda eficiencia, eficacia economía en las operaciones, información confiable, administración adecuada de los recursos económicos y humanos, conjuntamente con la gestión

administrativa coadyuvan a alcanzar los objetivos planteados y crecimiento de la empresa haciéndose posible gracias a la aplicación de los procesos de planificación, organización, dirección y control.

De acuerdo al diario El Comercio (2017) los peruanos consumimos un promedio de 35 kg de pan al año, menor cantidad que la recomendada por la FAO que es de 55kg, evidenciándose que tenemos otras alternativas como los carbohidratos en los que se encuentran el arroz y la papa, pero ese promedio puede ser elevado con la introducción de productos novedosos en la industria, innovar los trabajos tradicionales y capacitación a los colaboradores tanto en las labores técnicas como administrativas.

La empresa Cajamarca Bakery SAC, viene desarrollando sus actividades desde el año 2014, teniendo como actividad principal la elaboración de productos de panadería, pastelería y galletería, siendo socio estratégico del grupo Ideal, actualmente la empresa cuenta en el área de producción con la certificación en seguridad alimentaria HACPP (Análisis de peligros y puntos críticos de control), las actividades administrativas en la empresa se vienen llevando sin la debida fundamentación de los documentos de gestión y por desidia de los trabajadores para su aplicación, repercutiendo en el alcance de los objetivos; el otro de los problemas identificados es en la contratación del personal, que se realiza sin el debido control repercutiendo en posibles infracciones y multas por parte de las autoridades laborales.

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 Antecedentes Internacionales

Pinto (2013) en su tesis “*Control interno de la gestión administrativa financiera del sindicato de choferes de Otavalo, sistema renovado de control interno*”, desarrollado en la ciudad de Ibarra; tuvo como objetivo general diseñar un sistema de control interno para el Sindicato de Choferes de la ciudad de Otavalo que permita optimizar los recursos económicos, minimizando riesgos en la gestión administrativa y financiera; desarrolló una investigación inductivo, deductivo y analítico sintético; utilizó como población al Sindicato de Choferes de Otavalo distribuidos en cuatro categorías; el autor llegó a la conclusión que el Sindicato de Choferes no dispone de: control interno, Organigrama Funcional, indicadores financieros y presupuestos,

reglamento interno, código de ética, segregación y delimitación de funciones y manual de procedimientos.

Guamán (2011) en su tesis *“El control interno y su impacto en la gestión administrativa financiera de mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011”*, desarrollado en la ciudad de Ambato; tuvo como objetivo general estudiar el sistema de control interno mediante el análisis de los procedimientos de control con el propósito de mejorar la gestión administrativa – financiera de la mueblería Rila; desarrollando una investigación de enfoque cualitativo de alcance descriptivo correlacional; utilizando como población a 50 clientes internos distribuidos en las áreas de contabilidad, producción y ventas además de la gerencia ; la autora llegó a la conclusión que el deficiente sistema de control interno afecta a la gestión administrativa-financiera, la empresa no realiza análisis del cumplimiento de los objetivos establecidos, el personal tiene inconvenientes con los procesos, la empresa no cuenta con plan de gestión administrativa – financiera, no se realiza análisis de liquidez.

### **1.2.2 Antecedentes Nacionales**

Nazario (2016) en su tesis *“El control interno y su influencia en la gestión administrativa de los Gobiernos locales del Perú: Caso Municipalidad Provincial de Virú, 2016”*, desarrollado en la ciudad de Trujillo; tuvo como objetivo general determinar y describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de los Gobiernos locales del Perú y de la Municipalidad provincial de Viru, 2016; desarrollando una investigación no experimental descriptivo; consideró como población a los Gobiernos locales del Perú; llegando el autor a la conclusión que el control interno mejora la eficiencia, efectividad y transparencia y facilita que la gestión administrativa cumpla con sus objetivos y metas; no se evalúan y cuantifican los riesgos; no existe buena aplicación de la normativa vigente; desconocimiento de la importancia del control interno; el personal desconoce de los objetivos, metas, procedimientos, políticas y las líneas de comunicación con las que cuenta la empresa.

Villanueva (2015) en su tesis *“El control interno y la gestión administrativa en el Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen” de ESSALUD”*, realizado en la ciudad de Lima; tuvo como objetivo general determinar la incidencia del control

interno en la gestión administrativa del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen ESSALUD; desarrollando una investigación de tipo aplicada de método ex post-facto; utilizó como población a 180 coladoradores; el autor llegó a la conclusión que el control interno incide en la gestión administrativa, buscando una mayor eficacia, eficiencia y economía; los controles preventivos inciden en el cumplimiento del plan de contrataciones; la adecuada observación y aplicación de los controles por parte de los responsables de los procesos permite una precisa administración al riesgo para minimizarlos; la evaluación de riesgo incide en el cumplimiento del mantenimiento preventivo de los equipos; el seguimiento de las medidas correctivas repercuten en la vida útil de los equipos de la empresa.

### 1.2.3 Antecedente Local

De la Cruz & Marín (2016) en su tesis *”Sistema de control interno en la gestión de la empresa multiservicios Rodríguez, sociedad comercial de responsabilidad limitada”* desarrollado en la ciudad de Cajamarca; tuvieron como objetivo general determinar si la aplicación del Sistema de control interno incide en la gestión empresarial de la empresa “Multiservicios Rodríguez Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada”; desarrollaron una investigación descriptiva, analítica-explicativa, de diseño no experimental; utilizaron como población a todo el personal que laboró en la empresa; los autores llegaron a la conclusión que la empresa cuenta con ineficiente gestión administrativa porque no cuenta con sistema de control interno, carece de plan estratégico, manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, reglamento de organización y funciones; que a pesar de la ineficiente gestión administrativa detectada, la empresa Multiservicios Rodríguez SCRL ha tenido un crecimiento lento, pero constante de sus utilidades en los últimos años, es por ello que los representantes de la empresa se han sentido conformes con el impulso de sus actividades, sin darse cuenta que esa situación puede mejorar de forma exponencial si se contara con una mejor gestión empresarial.

Martos (2018) en su tesis *“El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Empresa de Transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016”*, desarrollado en la ciudad de Cajamarca; tuvo como objetivo general conocer la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la Empresa de Transportes Marín S.A.C; desarrolló una investigación de tipo cuantitativa, aplicada, de nivel descriptiva y de

diseño no experimental de corte transversal; utilizó como población a 40 colaboradores de la empresa; el autor llegó a la conclusión que la empresa no cuenta con sistema de control interno, carece de políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo; carece de organigrama definido; desconocimiento por parte de los trabajadores del manual de organización y funciones; carece de código de ética, reglamento interno de trabajo, políticas de calidad y de salud y seguridad en el trabajo; los trabajadores tienen errónea concepción de control interno indicando que solo sirve para controlar asistencia; los ambientes físicos para el desarrollo de las actividades administrativas no cuentan con la adecuada distribución y organización, incidiendo negativamente en el desarrollo de las actividades repercutiendo en la productividad de los colaboradores; el control de asistencia de los colaboradores se realiza de manera manual, pudiendo ser vulnerado; la información y comunicación es débil, generando malestar laboral, confusión, desmotivación e insatisfacción en los clientes.

### **1.3 Bases teóricas**

#### **1.3.1 Control Interno.**

##### **1.3.1.1 Definición de control.**

Para definir lo que es control, se ha tomado la definición que nos proporciona Santillana (2015) quien definió que el control:

Es un proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan (p.48).

##### *Tipos de control.*

##### *Controles preventivos.*

De acuerdo a Santillana (2015) indicó que los controles preventivos “son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados; por lo tanto, son los más eficaces y, por ende, los más rentables” (p.49).

*Controles detectivos.*

Para Santillana (2015) los controles detectivos "Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados" (p. 49).

*Controles correctivos.*

Según Santillana (2015) los controles correctivos "son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables" (p.49).

### **1.3.1.2 Definición de Control interno.**

De acuerdo a la Contraloría General de la República definió al control interno como:

Un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (CGR, 2014, p. 9).

Por su parte Estupiñán (2015) definió al control interno como:

Un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 33).

"Proceso desarrollado por el consejo de administración, la administración y otro personal de la organización, que se diseña para proveer un razonable aseguramiento del logro de objetivos relativos a operaciones, información y cumplimientos" (Santillana, 2015, p.78).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definió al control interno como :

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO, 2013, p.15).

Según Vásquez (2016) definió al control interno como:

Una suma de procedimientos que deben ser llevados a cabo en las empresas con el fin de lograr las metas trazadas por la organización, buscando la confiabilidad en las operaciones sean estas de tipo administrativo, operativo o financiero minimizando de esta manera el riesgo, velando en todo momento por el cumplimiento de las normas y regulaciones (p. 6)

### **1.3.1.3 Importancia del control interno.**

De acuerdo a la Contraloría General de la República indicó que la importancia del control interno radica en:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias (CGR, 2014, p.14).



“Un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados” (Estupiñán, 2015, p. 34).

#### **1.3.1.4 Objetivos del control interno.**

De acuerdo a Estupiñán (2015) indicó que los objetivos del control interno son: “Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución, verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes administrativos, promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas, lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados” (p.19).

Por su parte la Contraloría General de la República mencionó que entre los objetivos del control interno son:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía (CGR, 2014, p. 11).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) el Marco establece tres categorías de objetivos, que

permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno son:

*Objetivos operativos*- Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

*Objetivos de información*- Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden acabar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

*Objetivos de cumplimiento*- Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad (COSO, 2013, p. 3).

Por su parte Vásquez (2016) indicó que los objetivos que persigue el control interno son:

Los de lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones, generar un grado de alta confiabilidad en la generación de la información, en especial la financiera y finalmente lograr el objetivo de cumplimiento de todo tipo de normatividad que está asociada a la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa en un periodo (p. 145).

#### **1.3.1.5 Limitaciones del control interno.**

De acuerdo a la Contraloría General de la República algunas de estas limitaciones del control interno son:

- Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos.
- Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones.
- Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno.
- El diseño de un sistema de control interno puede hacerse sin considerar el adecuado costo – beneficio, generando ineficiencias desde el diseño (CGR, 2014, p. 13).

“El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que pueden provocar que no se alcance el logro de las metas operacionales” (Santillana, 2015, p. 86).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) afirmó que las limitaciones del control interno son:

No puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapen al control de la organización (COSO, 2013, p. 9).

#### **1.3.1.6 Modelos de control interno.**

Teniendo en cuenta a la Contraloría General de la República indicó:

Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación (CGR, 2014, p. 14).

La siguiente figura muestra los principales modelos de Control Interno que existen en la actualidad:

Modelo	País de origen	Propósito	Aspectos Importantes
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
CoCo Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
ACC Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
Cadbury	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

**Figura 1** Representación del sistema de control interno enfoque COSO 2013.  
Fuente: (COSO, 2013, p. 6).

### 1.3.1.7 Método COSO.

El método COSO en la actualidad se ha convertido en un estándar de referencia para las empresas, según Vásquez (2016):

En el año de 1992 se emite el COSO I denominado Marco Integrado del Control Interno; luego en el año 2004 se publicó el COSO II Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos y en 2013 se publica la tercera versión COSO III denominado Control Interno Marco Integrado, como una versión mejorada del COSO I ya que mantiene su nombre y la definición de Control Interno (p. 142).

Por su parte Fonseca (2013) indicó que:

En 1949 el estudio Internal Control Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the independent Public Accountant,

publicado por el AICPA indicó que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración (p. 15).

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) argumentó que:

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades judiciales y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

Las tres categorías de objetivos – operativos, de información y de cumplimiento están representadas por la columna.

Los cinco componentes están representados por las filas.

La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión (COSO, 2013, p. 6).



**Figura 1** Representación del sistema de control interno enfoque COSO 2013.  
Fuente: (COSO, 2013, p. 6).

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), la estructura del control interno enfoque COSO 2013, consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que

representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente definiéndose a continuación:

**a. Entorno de control.**

Desde el punto de vista de Estupiñán (2015) indicó que el entorno de control:

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal (p. 36).

“Comprende los estándares, los procesos y las estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización” (Santillana, 2015, p. 79).

De acuerdo a la Contraloría General de la República mencionó que el entorno de control:

Se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno. El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas (p. 35).

Por su parte el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) concluyó que el entorno de control “es el conjunto de

normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización” (COSO, 2013, p. 4).

### *Principios*

De acuerdo a la Contraloría General de la República los principios del entorno de control son: ”La entidad comprometida con integridad y valores, Independencia de la supervisión del Control Interno, Estructura organizacional apropiada para objetivos, Competencia profesional., Responsable del control interno” (CGR, 2014, p. 33).

Por su parte el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) indicó que los principios del entorno de control son:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos (COSO, 2013, p. 6).

### **b.** *Evaluación de riesgos.*

De acuerdo a Estupiñán (2015) definió a la evaluación de riesgo como:

La identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. 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 la misma (p. 31).



Por su parte la Contraloría General de la República, concluyó que la evaluación de riesgo ”comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno” (CGR, 2014, p. 37).

“La evaluación de riesgo involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos en un ánimo de alcanzar los objetivos” (Santillana, 2015, p. 80).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) la evaluación de riesgo:

Implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán (COSO, 2013, p. 4).

#### *Principios.*

De acuerdo a la Contraloría General de la República los principios de la evaluación de riesgos son los de tener “Objetivos claros, gestión de riesgos que afectan los objetivos, identificación de fraude en la evaluación de riesgo, monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno” (CGR, 2014, p. 34).

Por su parte el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) indicó que los principios que rigen a la evaluación de riesgo son:

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.



- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno (COSO, 2013, p. 7).

*c. Actividades de Control.*

De acuerdo a Estupiñán (2015) definió a las actividades de control como “Aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos” (p. 34).

Por su parte la Contraloría General de la República indicó que las actividades de control “se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad” (CGR, 2014, p. 38).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) indicó que las actividades de control:

Son las acciones establecidas a través de 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. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico (COSO, 2013, p. 4).

Teniendo en cuenta a Santillana (2015) indicó que las actividades de control:

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que coadyuvan a asegurar las directrices administrativas para mitigar riesgos, con tendencia al logro de los objetivos esperados. Las actividades de control son realizadas en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos operativos o de negocio, y sobre el ambiente de tecnología utilizada (p. 82).

*Principios.*

La Contraloría General de la República planteó los siguientes principios de las actividades de control "Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos, controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos" (CGR, 2014, p. 34).

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sostuvo que los principios de la actividades de control son:

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (COSO, 2013, p. 7).

**d. Información y Comunicación.**

De acuerdo a la Contraloría General de la República indicó que la información y comunicación:

Se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno (CGR, 2014, p. 40).

Por su parte el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) argumentó que la información y comunicación:

Es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de los objetivos. La dirección

necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos (COSO, 2013, p. 5).

Teniendo en cuenta a Santillana (2015) indicó que la información y comunicación:

- Es necesaria para la entidad en el desempeño de sus responsabilidades de control interno y para soportar los objetivos de éste. La administración obtendrá o generará y utilizará información relevante y de calidad, tanto para efectos internos como externos, que soporten el funcionamiento del control interno.
- La comunicación es un proceso continuo e interactivo para proporcionar, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es la que fluye en toda la entidad, y es un medio a través del cual la información se difunde a la organización, y se le da seguimiento (p. 83).

### *Principios.*

Como plantea el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) indicó que los principios del componente de la información y comunicación son:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno (COSO, 2013, p. 7).

Por su parte la Contraloría General de República afirmó que los principios del componente de información y comunicación son “información de calidad para el Control Interno, comunicación de la información para apoyar el control Interno, comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el control interno” (CGR, 2014, p. 33).

*e. Actividades de Supervisión.*

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) afirmó que son: “Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente” (COSO, 2013, p. 5).

Según la Contraloría General de la República argumentó que las actividades de supervisión “se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación” (CGR, 2014, p. 41).

Por su parte Santillana (2015) señaló que las actividades de supervisión se refiere a:

Las evaluaciones sobre la marcha, o evaluaciones individuales, o cualquier combinación de éstas, que serán utilizadas para asegurar que están funcionando y se tienen presentes cada uno de los cinco componentes del control interno, incluyendo los controles relacionados con los principios de cada componente (p. 83).

### *Principios.*

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) señaló que los principios del componente de actividades de supervisión son:

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (COSO, 2013, p. 7).

Por su parte la Contraloría General de la República señaló que los principios del componente de actividades de supervisión son "evaluación para comprobar el control interno, comunicación de deficiencias de control interno" (CGR, 2014, p. 33).

#### **1.3.1.8 Sistema de control interno.**

##### *Definición del Sistema de control interno.*

De acuerdo a la Contraloría general de la República definió al sistema de control interno como "el conjunto de elementos organizacionales interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica" (CGR, 2015).

##### *Beneficios del sistema de control interno.*

Por su parte la Contraloría General de la República mencionó que el beneficio de contar con un sistema de control interno es la seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción.
- Lograr los objetivos y metas establecidos.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo.

- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos.
- Contar con información confiable y oportuna.
- Fomentar la práctica de valores.
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados (CGR, 2015).

#### *Modelo de implementación del sistema de control interno.*

De acuerdo a la Contraloría General de la República para la implementación del sistema de control interno se deben de cumplir las tres fases siguientes:

##### *1. Planificación.*

Se inicia con el compromiso formal de la alta dirección y la constitución de un comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento (CGR, 2015).

##### *2. Ejecución.*

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado (CGR, 2015).

### 3. *Evaluación.*

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua (CGR, 2015).

## 1.3.2 **Gestión Administrativa.**

### 1.3.2.1 *Definición.*

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (Ramírez, Ramírez, & Calderon, 2017).

### 1.3.2.2 *Definición de Proceso administrativo.*

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración” (Munch, 2015, p. 33).

Por su parte Bernal & Sierra (2013) definieron que el proceso administrativo “tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo” (p. 16).

#### *Etapas del proceso administrativo.*

De acuerdo al planteamiento de diferentes autores, el proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas:

#### a. *Planeación.*

“La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuesto; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”. (Luna, 2014, p. 58).

Por su parte Münch (2015) señaló que la planeación es:

Determinación de escenarios futuros y de rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito (p. 12).

#### *Objetivos de la planeación.*

De acuerdo a Santillana (2015) expresó que los objetivos de la planeación “es de llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativos a qué es lo que quiere la entidad, divididos en etapas o periodos futuros” (p. 53).

Según Franklin (2013) afirmó que el objetivo de la planeación :

Consiste en establecer las acciones que se deben de desarrollar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que deben prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos (p. 78).

#### *Importancia de la planeación.*

De acuerdo a Münch (2015) manifestó que la importancia de la planeación es porque “permite aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos, reduce los niveles de incertidumbre, permite enfrentar las contingencias, es un sistema racional para la toma de decisiones, es la base del sistema del control interno” (p. 36).

Teniendo en cuenta a Bernal & Sierra (2013) indicaron que la importancia de la planeación es porque:

- Se planea para responder de forma efectiva a los cada vez más rápidos y complejos cambios que caracterizan y caracterizarán el entorno interno y externo de las organizaciones.
- Se plantea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitadas.
- Se plantea para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde



se esperan que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.

- Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante para conseguir.
- Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones (p. 55).

#### **b. Organización.**

Según Münch (2015) definió que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p. 88).

Teniendo en cuenta a Bernal & Sierra (2013) indicaron que la organización es el :

Proceso que consiste en definir la división del trabajo, las líneas de autoridad, los tramos de control, el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. La formalización de las relaciones, las normas y los procedimientos para el trabajo el diseño y la estructura organizacional, todo ello en función de la planeación organizacional o corporativa y de las condiciones cambiantes del entorno externo e interno de la organización (p. 204).

A juicio de Blandez (2014) describió que la organización :

Es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos de una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (p. 52).

#### *Objetivos de la organización.*

“Los objetivos de la organización está relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad y cómo esta división, a su vez, viene a conformarse en un todo para cumplir con los objetivos propios de la entidad” (Santillana, 2015, p. 53).

*Importancia de la organización.*

Desde la posición de Münch (2015) manifestó que la organización es importante porque “reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad de funciones, establece la arquitectura de la empresa, simplifica el trabajo” (p. 35).

Desde la posición de Luna (2014) indicó que la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de la empresa.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planteado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura, para que las frases de dirección y control tengan bases confiables (p. 74).

*c. Dirección.*

De acuerdo a Franklin (2013) definió que la dirección “es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización” (p. 80).

Por su parte Münch (2015) indicó que “la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (p. 55).

Por su parte Bernal & Sierra (2013) definieron a la dirección como:

El proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías (p. 204).

### *Objetivos de la dirección.*

Teniendo en cuenta a Santillana (2015) quien afirmó que los objetivos de la dirección:

Incluye tres diferentes tipos de acciones de soporte y que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas. La primera de éstas es la administración o dirección que tiene como función primaria emitir instrucciones y comunicarlas a los subordinados; la segunda es la coordinación que se refiere a proveer la información necesaria a todos los trabajadores ; y la tercera, el liderazgo que en esencia es la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo que proyectan los supervisores y niveles de alto mando y, cómo ellos, en calidad de líderes, trabajan con sus subordinados (p. 53).

### *Importancia del proceso de dirección.*

En la opinión Münch (2015) indicó que la importancia de la dirección es la “ejecución de actividades, toma de decisiones, comportamiento, actitudes y conductas adecuadas, influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo” (p. 36).

Por su parte Münch (2015) indicó “si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde los planes se materializan y todos los elementos de la administración se ejecutan propiamente” (p. 55).

### **d. Control.**

De acuerdo a Münch (2015) indicó que el control “es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos” (p. 164).

Por su parte Franklin (2013) definió al control como “proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño” (p. 80).

Teniendo en cuenta a Luna (2014) mencionó que el control “es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección” (p. 117).

#### *Objetivos del proceso de control.*

De acuerdo a Santillana (2015) manifestó que el objetivo del control “es de coadyuvar en el logro de los objetivos de las otras cuatro fases o etapas del proceso referido” (p. 53).

#### *Importancia del proceso de control.*

Münch (2015) manifestó que el control es de vital importancia puesto que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas de las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación (p. 77).

### **1.3.3 Definición de Términos básicos.**

**Actividades de control (COSO).** Acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar las directrices de la administración relacionadas con el propósito de mitigar riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos esperados (Santillana, 2015, p. 422).

**Aseguramiento razonable (COSO).** El control interno, independientemente de que tan bien esté diseñado y operando, no representa una garantía absoluta de que se cumpla con los objetivos de la entidad; ello debido a las limitaciones inherentes a que está sujeto cualquier sistema de control interno (Santillana, 2015, p. 424).

**Asignación de responsabilidades.** La organización asignará responsabilidades para alcanzar los objetivos del control interno (Santillana, 2015, p. 424).

**Comunicación.** Es un proceso continuo e interactivo para proporcionar, compartir y obtener información necesaria (Santillana, 2015, p. 425).

**Comunicación externa (COSO).** La organización se comunicará con partes externas sobre asuntos relacionados con la afectación al funcionamiento de los componentes del control interno (Santillana, 2015, p. 425).

**Comunicación interna (COSO).** Comunicación de información interna, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, será un soporte necesario para el funcionamiento de los componentes de este control (Santillana, 2015, p. 425).

**Cumplimiento (COSO).** Lo que se debe hacer de conformidad con la legislación y regulaciones a que está sujeta la entidad (Santillana, 2015, p. 428).

**Deficiencia en el control interno.** Existe una deficiencia en el control interno cuando no se tiene control; o bien cuando un control está diseñado, se implementa u opera de tal forma que no sirve para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente, riesgos en los procesos administrativos u operaciones que se siguen en una entidad o incorrecciones en sus estados financieros (Santillana, 2015, p. 428).

**Evaluación de riesgo de fraude.** En la evaluación de riesgos, la organización habrá de contemplar el potencial de riesgos de fraude que pudiesen afectar el logro de los objetivos (Santillana, 2015, p. 431).

**Fraude.** Acto intencional llevado a cabo por una o más personas de la administración, de los responsables del gobierno de la entidad, de los empleados, y de terceras personas, que conlleva la utilización del engaño para obtener una ventaja injusta o beneficio ilegal (Santillana, 2015, p. 431).

**NIC 2.** Existencias son activos: poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación; en proceso de producción de cara a esa venta; en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios (Norma Internacional de Contabilidad, 2005, p. 2).

**Organización (COSO).** Término utilizado para identificar el colectivo conformado por el consejo de administración, la administración y otro personal (Santillana, 2015, p. 434).

**Planeación.** Conjunto sistemático de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas (Franklin, 2013, p. 833).

**Planeación estratégica.** Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo, para identificar oportunidades y amenazas, así como el análisis del ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades para la formulación e implementación de estrategias para que una organización alcance objetivos en forma óptica (Franklin, 2013, p. 833).

**Política (COSO).** Pronunciamiento de la administración respecto a qué es lo que se debe hacer para contar con un control interno efectivo. Las políticas representan la base de los procedimientos (Santillana, 2015, p. 435).

**Políticas de inventarios.** Son las instrucciones escritas de la alta dirección sobre el nivel y la ubicación del inventario que debe tener una empresa. Inventario es el término utilizado en manufactura y logística para describir los materiales que son insumos para la producción, los productos terminados o los productos que están en proceso de fabricación (Helmut, 2019).

**Procedimiento .** Sucesión cronológica de operaciones concatendadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación (Franklin, 2013, p. 833).

**Proceso.** Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización (Franklin, 2013, p. 833).

**Riesgo (COSO).** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que influya en el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de probabilidad e impacto (Santillana, 2015, p. 437).

**Segregación de funciones.** Por segregación de funciones se entiende el proceso de evitar que un empleado lleve a cabo actividades que pueden ser incompatibles con otras, ya que pudiesen provocar un debilitamiento o nulificación de los controles, con los riesgos que ello implica (Santillana, 2015, p. 439).

**Visión.** Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o empresa (Franklin, 2013, p. 834).

#### 1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018?.

#### 1.5 Justificación

La justificación teórica en la presente investigación servirá como fuente bibliográfica de consulta y de guía a estudios futuros de pregrado, referente al nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa.

La justificación académica servirá como medio referencial para los estudiantes de diferentes facultades que deseen conocer el nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa.

La justificación valorativa servirá de guía a las empresas del rubro de elaboración de productos de panadería, para medir el nivel de confianza del control interno repercutiendo en la gestión administrativa de la misma.

La Justificación práctica sirvió para demostrar y buscar la concientización por parte del empresario en la importancia y relevancia del control interno que es la base fundamental para una óptima gestión administrativa y de esta manera poder brindar un servicio de mejor calidad a los clientes reduciendo tiempo y costos innecesarios.

## **1.6 Limitaciones**

Disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores de la empresa, debido a las labores diarias que realizan para poder suministrar información; de acuerdo a la limitación que se nos presentó en el desarrollo de nuestra investigación, no constituyó un obstáculo que impidiera seguir con el desarrollo de nuestro trabajo, subsanando dicha limitación en coordinación con el gerente de la empresa quien brindo las facilidades a los colaboradores para que hagan un espacio en sus actividades diarias para poder recabar la información necesaria para su posterior análisis e interpretación.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General.**

Evaluar el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018, con la finalidad de proponer la implementación de actividades de control.

### **1.7.2 Objetivo Específico.**

- Evaluar el nivel de confianza del entorno de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.
- Evaluar el nivel de confianza de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.
- Evaluar el nivel de confianza de las actividades de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.
- Evaluar el nivel de confianza de la información y comunicación en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.
- Evaluar el nivel de confianza de las actividades de supervisión en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.
- Proponer la implementación de actividades de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery S.A.C periodo 2018.



## 1.8 Hipótesis

De acuerdo a Hernández et al. (2014) definió que las hipótesis son “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (p. 104).

Tomando la definición dada por Hernández, la hipótesis planteada en el trabajo de investigación *“El nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018 es bajo.”*

## CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

### 2.1 Operacionalización de variables.

Tabla 1 *Operacionalización de variables.*

Variable a investigar	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable independiente</b> <b>Control interno</b>	De acuerdo a Mantilla (2013) “El COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p. 15).	Es el proceso que permite indicar los controles en las diferentes áreas de empresa con la finalidad de obtener los objetivos planteados por la empresa.	<b>1. Entorno de Control.</b>  <b>2. Evaluación de riesgo</b>  <b>3. Actividades de control</b>  <b>4. Información y comunicación</b>  <b>5. Actividades de supervisión.</b>	<b>1.1.</b> Integridad y valores éticos. <b>1.2.</b> Independencia y supervisión. <b>1.3.</b> Estructura autoritad y responsabilidad. <b>1.4.</b> Atraer, desarrollar y retener personal competente. <b>1.5.</b> Asignación de responsabilidades. <b>2.1.</b> Especifica objetivos claros. <b>2.2.</b> Identificación y análisis de riesgos. <b>2.3.</b> Evalúa el riesgo de fraude. <b>2.4.</b> Identifica y analiza cambios importantes. <b>3.1.</b> Selección y desarrollo de actividades de control. <b>3.2.</b> Selección y desarrollo de controles generales para la tecnología. <b>3.3.</b> Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Variable	a	Investiga	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable dependiente</b>		<b>Gestión administrativa</b>	De acuerdo a Moreno (2014) afirmó que la gestión administrativa "es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización" (p. 40).	Proceso por el cual se plantea el rumbo de la empresa, como se divide el trabajo, como se ejecuta y el control necesario para obtener los resultados planteados.	<b>Planeación</b>  <b>Organización</b>  <b>Dirección</b>  <b>Control</b>	<b>4.1.</b> Información relevante y de calidad. <b>4.2.</b> Comunicación interna. <b>4.3.</b> Comunicación externa. <b>5.1.</b> Evaluaciones continuas y/o independientes. <b>5.2.</b> Evaluación y comunicación de deficiencias.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **2.2 Tipo de investigación.**

### **2.2.1 Finalidad de la investigación.**

#### **2.2.1.1 *Básica.***

“La investigación básica tiene como objetivo mejorar el conocimiento per se, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad en el futuro inmediato” (Málaga, Vera y Oliveros, 2008).

De acuerdo a la definición citada en el párrafo anterior, nuestra investigación cumple lo propuesto por los autores; es decir servirá de punto de partida y de apoyo a la solución de los problemas identificados.

### **2.2.2 Enfoque de la investigación.**

#### **2.2.2.1 *Cualitativo***

De acuerdo a Hernández et al. (2014) indicó que la investigación cualitativa “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”(p. 7).

#### **2.2.2.2 *Cuantitativo***

De acuerdo a Hernández et al. (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”(p. 4).

De acuerdo a la definición planteada por Hernández, nuestra investigación es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), obteniendo los datos del ambiente natural donde se desarrollan las actividades diarias de la empresa y utilizando el cálculo numérico para hallar los objetivos planteados y la comprobación de la hipótesis en estudio.

### **2.2.3 Diseño de la investigación.**

#### **2.2.3.1 *No experimental.***

De acuerdo a Hernández et al. (2014) señaló que en la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de

variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

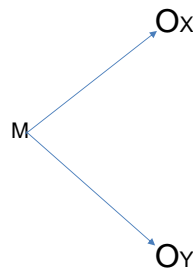
Por lo sustentado por Hernández, nuestra investigación cumple con lo planteado por el autor ya que no se realizará ninguna manipulación a las variables de estudio.

### 2.2.3.2 *Transversal*

Según Hernández et al. (2014) indicó que los diseños transversales “son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

De acuerdo a las definiciones planteadas por Hernández, nuestra investigación cumple con lo planteado por el autor siendo **de corte transversal** porque se recogieron y analizaron los datos en un período determinado, siendo del año 2018.

El siguiente esquema representa el diseño de investigación :



Donde:

M: Muestra

X: Variable independiente (control interno)

Y: Variable dependiente (Gestión administrativa)

O: Observación

## 2.2.4 Alcance de la investigación.

### 2.2.4.1 *Descriptiva.*

De acuerdo a Hernández et al. (2014) indicó que la investigación descriptiva:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de

personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 92).

De acuerdo a la definición planteada por Hernández, nuestra investigación propuesta cumple con las características planteadas por el autor, siendo de **alcance descriptiva**, porque los resultados hallados de las variables en estudio serán descritas sin determinar las causas que las originan.

## 2.3 Población y muestra.

### 2.3.1 Población

Según Tamayo (2012) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p. 180).

Por su parte Arias (2012) indicó que la población “en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

De acuerdo a las definiciones anteriores, para esta investigación se considera como población a todo el personal que labora en la empresa Cajamarca Bakery SAC que suman un total de 40 colaboradores, considerándose como una población finita.

### 2.3.2 Muestra (muestreo o selección).

De acuerdo a Hernández et al. (2014) indicó que “la *muestra* es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos *población*” (p. 175).

Por su parte Arias (2012) expresa que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

De acuerdo a las definiciones citadas, para esta investigación la muestra tomada es de 5 trabajadores de la empresa Cajamarca Bakery SAC, seleccionados por el grado jerárquico que desempeñan en la empresa y por las actividades administrativas que realizan; tomando la referida muestra, puesto que dicho personal es el encargado a implementar las medidas de control interno en la empresa, por ende se llegó a la conclusión por la realidad problemática **por conveniencia** y por el grado jerarquico **muestra no probabilística** .

Tabla 2 *Tabla de distribución muestral.*

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Sub Gerente	1
Contador	1
Administrador	1
Jefe de producción	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de información:

### 2.4.1 Técnicas.

#### 2.4.1.1 *La entrevista.*

“Consiste en reunirse con una o varias personas para cuestionarlas de manera estructurada a fin de obtener información” (Franklin, 2013, p. 87).

De acuerdo a Pimienta & De la Orden (2017) la entrevista es aquella que esta “basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problemática de estudio” (p. 86).

#### **2.4.1.2 Lista de verificación.**

Esta técnica se aplicó al momento de la entrevista con el gerente de la organización para tener conocimiento de los documentos de control interno y de gestión administrativa con los que cuenta la empresa.

#### **2.4.1.3 Observación directa.**

“Consiste en revisar el área física donde se desarrolla la labor de la organización para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante” (Franklin, 2013, p. 85).

#### **2.4.1.4 Encuesta.**

“Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información” (Franklin, 2013, p. 85).

### **2.4.2 Instrumentos**

#### **2.4.2.1 Guía de entrevista.**

“La guía de entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los demás temas posibles que se abordarán en la entrevista. No constituye un protocolo estructurado de preguntas” (Leon, 2013, p. 180).

Este instrumento consta de 20 preguntas abiertas aplicadas al gerente, con la finalidad de tener una visión global de la empresa en estudio.

#### **2.4.2.2 Checklist.**

De acuerdo a Barberà (2012) define al checklist como “una lista de verificación o control usada como ayuda para revisar si el trabajo o producto cumple con los requisitos básicos sobre lo que se ideó” (p. 72).

Este instrumento consta de 19 ítems aplicadas al momento de la entrevista con el gerente, utilizado con la finalidad de tener conocimiento de los documentos de control interno y gestión administrativa con los que cuenta la empresa.



### **2.4.2.3 Ficha de observación.**

De acuerdo a Campos & Lule (2012) definió a la ficha de observación como “el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno” (p. 56).

El presente instrumento consta de 4 fichas de observación en las áreas de ventas, producción, gerencia y contabilidad, utilizadas en diferentes días, con la finalidad de verificar y describir las funciones que se realizan en las áreas citadas.

### **2.4.2.4 Cuestionario.**

De acuerdo a Franklin (2013) indicó que:

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar datos en todo los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no solo recopilarlos, si no percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal (p. 215).

Este instrumento consta de 94 preguntas de tipo cerrada, donde consta los cinco componentes del COSO 2013 alineados a la gestión administrativa, aplicados a la muestra seleccionada en el presente estudio, con la finalidad de obtener el nivel de confianza y riesgo del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa.

## **2.5 Procedimientos**

### **2.5.1 Procedimiento de recolección de datos.**

El procedimiento para la recolección de datos estuvo dado por las siguientes técnicas: **Observación directa** con el instrumento de la ficha de observación (ver anexo N° 13, N° 16); **entrevista** con su instrumento la guía de entrevista (ver anexo N° 4) conformado por 20 preguntas de tipo abiertas aplicadas al gerente de la empresa Cajamarca Bakery SAC, permitiéndonos la visión de cómo se encontraba la empresa; **lista de verificación** con el instrumento del checklist donde se aplicaron 19 ítems para

saber los documentos de gestión y control interno con los que cuenta la empresa actualmente; **encuesta** con el instrumento del cuestionario aplicándose un total de 94 preguntas de tipo cerrada aplicada al gerente, sub gerente, contador, administrador y jefe de producción de la empresa Cajamarca Bakery SAC.

### 2.5.2 Procedimiento de análisis de datos.

Para el análisis de los datos recogidos en nuestra investigación, se trabajaron en el programa Microsoft Excel y dichos resultados fueron presentados en tablas y gráficos de barras, permitiendo el cálculo del nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa y el nivel de riesgo, los cuales se obtuvieron realizando el procedimiento detallado a continuación:

Tabla 3 *Procedimiento para hallar el nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa.*

Descripción
Calificación total (CT)
<b>Ponderación total (PT)</b>
Nivel de confianza
<b>(NC=CT/PT * 100)</b>
Nivel de riesgo
<b>(100% - NC%)</b>

*Fuente: Camposeco (2013).*

El nivel de confianza es el valor relativo o porcentual que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel gerencial o de dirección y para cada componente, sistema, rubro, cuenta etc., que se relaciona a las afirmaciones.

Se representa como NC y se calcula con la ecuación:

$NC = CT / PT * 100$ ; donde:

NC = Nivel de confianza, inversamente proporcional al nivel de riesgo (NR).

CT = Calificación total, la suma de respuestas positivas resultantes de la aplicación de la matriz de pruebas y/o cuestionarios del control interno.

PT= Es la ponderación total o número total de pruebas aplicadas, en función del cuestionario diseñado y de las operaciones iniciales evaluadas.

Los rangos del nivel de confianza y riesgo son:

Tabla 4 Rangos del nivel de confianza y de riesgo.

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
Bajo	15% - 50%	Alto	85%-50%
Moderado	51% - 75%	Moderado	49%-25%
Alto	76% - 95%	Bajo	24%-5%

*Fuente: Camposeco (2013).*

Alto: Cuando se cumplen la mayoría de las actividades de control interno.

Moderado: Cuando se cumplen más de la mitad de las actividades de control interno.

Bajo: Cuando no se cumple casi nada o nada de las actividades de control interno.

## CAPÍTULO 3 . RESULTADOS

### 3.1 Objetivo general:

**Evaluar el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa.**

Tabla 5 *Evaluación de los componentes del control interno, COSO 2013, alineados a la gestión administrativa.*

Componentes	si	% confianza	Nivel	no / parcial	% riesgo	Nivel	Total
Entorno de control	87	53%	Moderado	78	47%	Moderado	165
Evaluación de riesgo.	33	37%	Bajo	57	63%	Alto	90
Actividades de control.	47	45%	Bajo	58	55%	Alto	105
Información y comunicación.	38	51%	Moderado	37	49%	Moderado	75
Actividades de supervisión.	13	37%	Bajo	22	63%	Alto	35
Total	218			252			
Calificación del Si	218						
Ponderación Total	470						
<b>Nivel de confianza</b>	<b>46%</b>						
<b>Nivel de riesgo</b>	<b>54%</b>						

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013).*

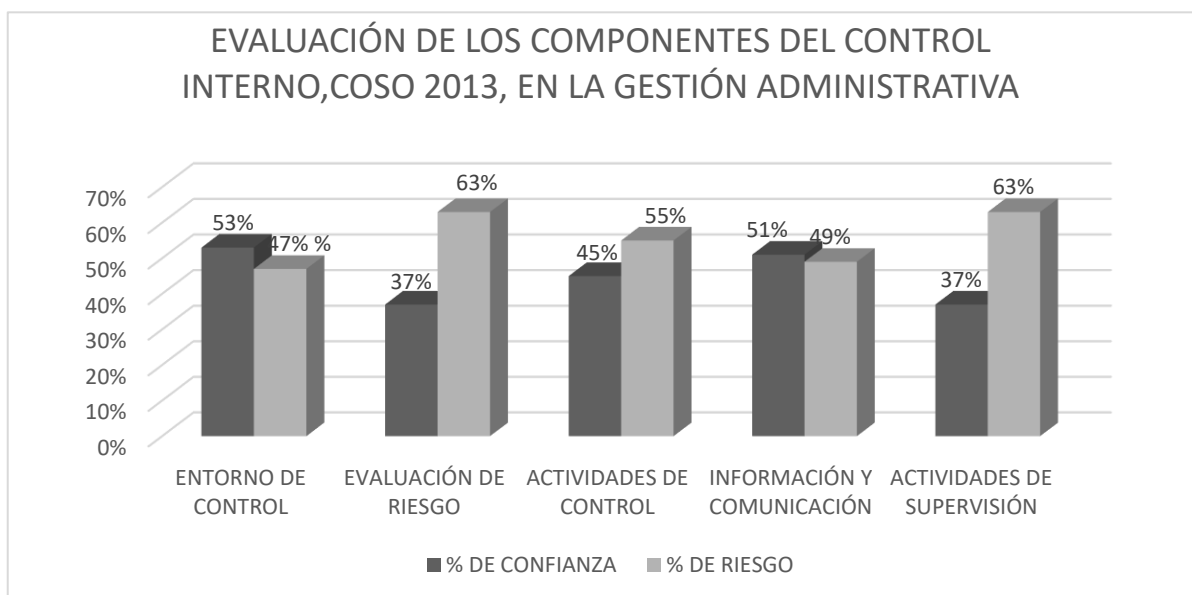
Tabla 6 *Nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa.*

Nivel de confianza			Nivel de riesgo		
<b>Bajo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>46%</b>	<b>Alto</b>	<b>95%-50%</b>	<b>54%</b>
Moderado	51% - 75%		Moderado	49%-25%	
Alto	76% - 95%		Bajo	24%-5%	

*Fuente: Tabla n° 5.*

**Interpretación y análisis:** Las tablas 5 y 6 muestran los resultados consolidados de los niveles de confianza y riesgo de los componentes del Control Interno, enfoque COSO 2013, alineados a la Gestión Administrativa; encontrándose la empresa en 46% de nivel de confianza siendo considerado como bajo según Camposeco (2013) y el nivel de riesgo que presenta la empresa es alto con el 54%, dicho resultado es respaldado con el porcentaje de implementación de los documentos de gestión administrativa y de control interno el cual es de 26% (*ver anexo N° 2*).

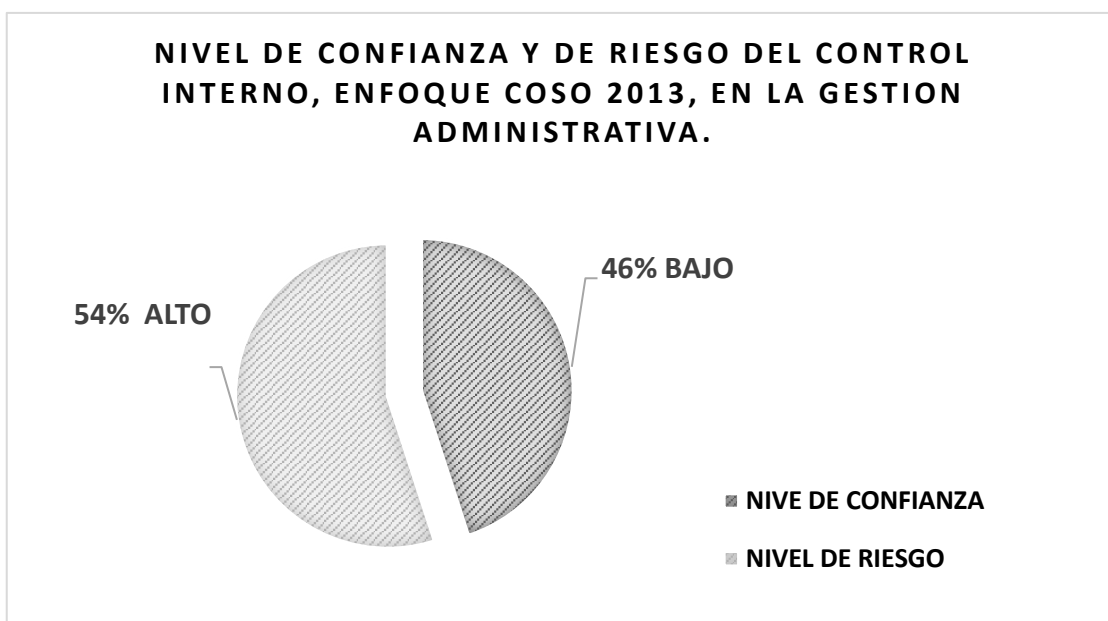
Los componentes que mayor influencia tienen en los resultados obtenidos son los de evaluación de riesgo, actividades de control y actividades de supervisión, que presentan riesgo alto, lo que significa que no se ha implementado casi nada o nada las actividades del control interno. Los componentes de entorno de control e información y comunicación muestran un nivel de riesgo moderado, indicando que las actividades de control interno han sido implementadas parcialmente en la empresa.



**Figura 2** Gráfico de barras - consolidado final de los componentes del control interno, COSO 2013, en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 5.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando.



**Figura 3** Gráfico circular- resultado final del nivel de confianza del control interno.

Fuente: Tabla 6.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando.

### 3.2 Objetivo específico 1:

#### Evaluar el nivel de confianza del entorno de control en la gestión administrativa.

Tabla 7 *Resultados del entorno de control en la gestión administrativa.*

Alternativas	Nº de preguntas	% de confianza
Si	87	53 %
No	67	41 %
Parcial	11	6%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>
Calificación si	87	
Ponderación total	165	
<b>%De confianza</b>	<b>53%</b>	
<b>% De riesgo</b>	<b>47%</b>	

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013.*

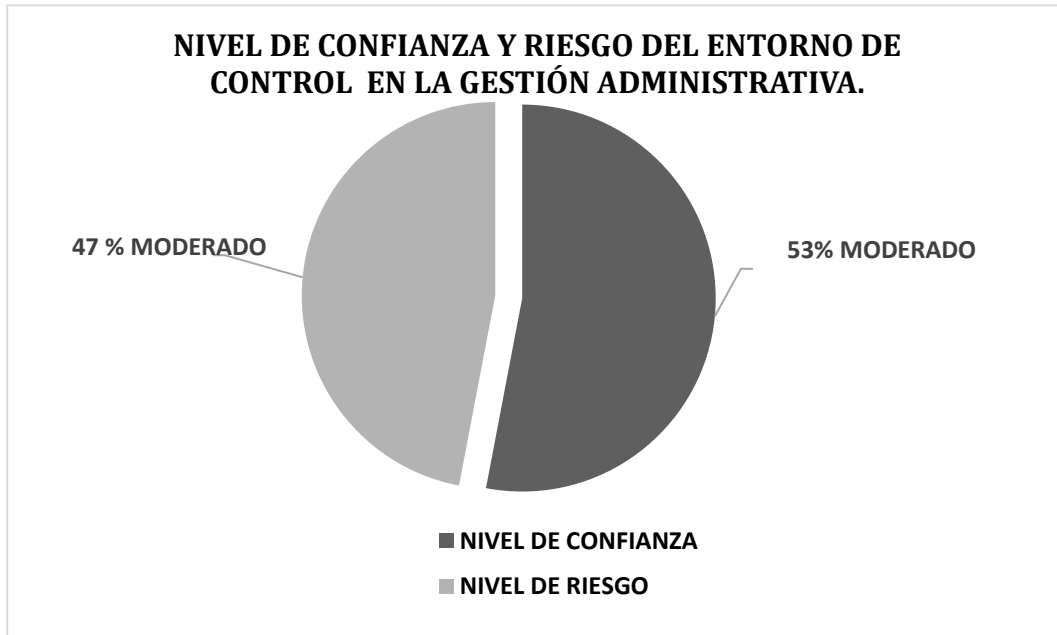
Tabla 8 *Nivel de confianza del entorno de control en la gestión administrativa.*

Nivel de confianza			Nivel de riesgo		
Bajo	15% - 50%		Alto	85%-50%	
<b>Moderado</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>53%</b>	<b>Moderado</b>	<b>49%-25%</b>	<b>47%</b>
Alto	76% - 95%		Bajo	24%-5%	

*Fuente: Tabla n° 7.*

**Interpretación y análisis:** Las tablas 7 y 8 muestran los resultados después de aplicar el cuestionario (*ver anexo N° 3*), permitiéndonos determinar el nivel de confianza y de riesgo del entorno de control en la gestión administrativa, observando que cuenta con 53% de nivel de confianza, siendo considerado como moderado de acuerdo a Camposeco (2013), por consiguiente presentando el 47% de nivel de riesgo siendo de calificación moderada; evidenciando con los citados resultados que la empresa no cuenta con código de ética, área de control interno, manual de procedimientos, mecanismo para la selección de personal, perfil de colaborador, plan de capacitación, plan estratégico y solo cuenta con flujo de procesos en el área de producción.

Analizando el entorno de control, se encuentra con la calificación de riesgo moderado, porque actualmente se han implementado algunos documentos de control interno y de gestión administrativa, donde las respuestas del no y parcial alcanzan casi la mitad del total de las preguntas formuladas a los encuestados.



**Figura 4** Gráfico de circular – resultados de consolidado de la evaluación del entorno de control en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla n ° 8.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando.

### 3.3 Objetivo específico 2:

#### **Evaluar el nivel de confianza de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa.**

*Tabla 9 Resultados de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa.*

<b>Alternativas</b>	<b>N° de preguntas</b>	<b>% de confianza</b>
Si	33	37
No	51	56
Parcial	6	7
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
Calificacion si	33	
Ponderacion total	90	
<b>%De confianza</b>	<b>37%</b>	
<b>% De riesgo</b>	<b>63%</b>	

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013.*

*Tabla 10 Nivel de confianza de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa.*

<b>Nivel de confianza</b>			<b>Nivel de riesgo</b>		
<b>Bajo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>37%</b>	<b>Alto</b>	<b>85%-50%</b>	<b>63%</b>
Moderado	51% - 75%		Moderado	49%-25%	
Alto	76% - 95%		Bajo	24%-5%	

*Fuente: Tabla n° 9.*

**Interpretación y análisis:** Las tablas 9 y 10 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (*ver anexo N° 3*), permitiéndonos determinar el nivel de confianza y de riesgo de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa, observando que cuenta con 37% de nivel de confianza siendo considerado como bajo de acuerdo a Camposeco (2013) y por consiguiente el nivel de riesgo es alto con 63%, evidenciando con los resultados que la empresa no cuenta con plan para la identificación y seguimiento de riesgos, procedimientos para la identificación de fraudes y desconocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos de la empresa.

Analizando los resultados de la evaluación de riesgo, se observa que la mayoría de los encuestados indican que la empresa no cuenta con procedimientos necesarios para identificar los riesgos existentes, para poder mitigarlos a un nivel aceptable y que la probabilidad de que ocurran y las consecuencias sean leves.





**Figura 5** Gráfico de circular- resultados consolidado de la evaluación de riesgo en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla N° 10.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, C. – Guzman Villegas, A.

### 3.4 Objetivo específico 3:

**Evaluar el nivel de confianza de las actividades de control en la gestión administrativa.**

Tabla 11 *Resultados de las actividades de control en la gestión administrativa.*

Alternativas	N° de preguntas	% de confianza
Sí	47	45
No	40	38
Parcial	18	17
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
Calificacion si	47	
Ponderacion total	105	
<b>%De confianza</b>	<b>45%</b>	
<b>% De riesgo</b>	<b>55%</b>	

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013.*

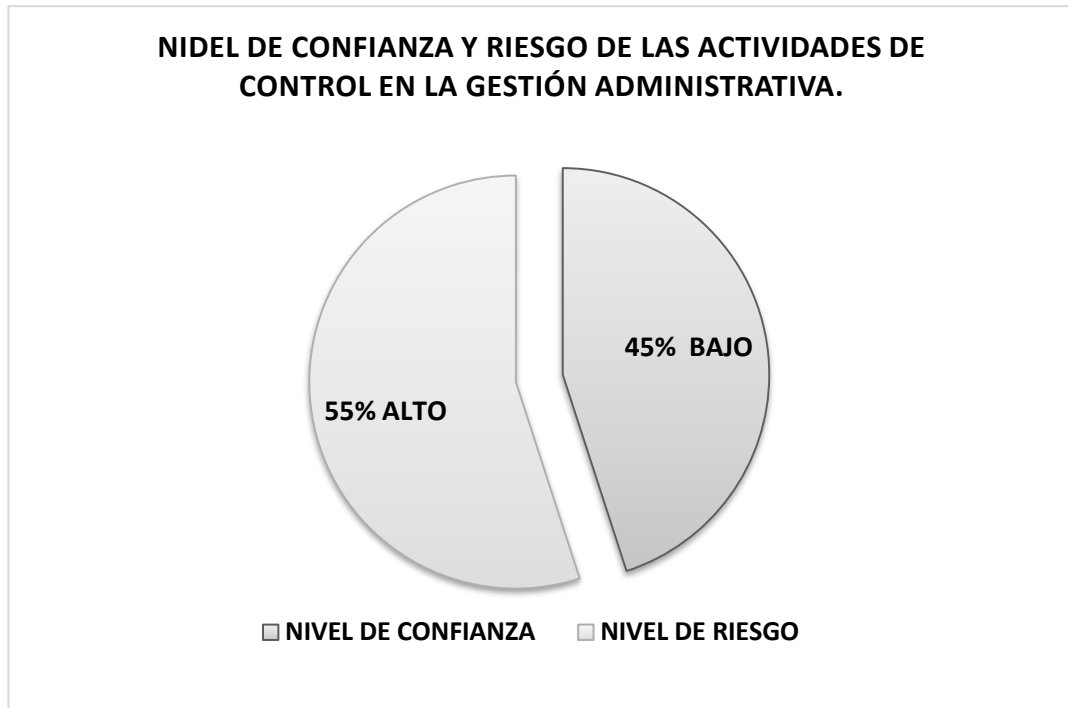
Tabla 12 *Nivel de confianza de las actividades de control en la gestión administrativa.*

Nivel de confianza			Nivel de riesgo		
<b>Bajo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>45%</b>	<b>Alto</b>	<b>85%-50%</b>	<b>55%</b>
Moderado	51% - 75%		Moderado	49%-25%	
Alto	76% - 95%		Bajo	24%-5%	

*Fuente: Tabla n° 11.*

**Interpretación:** Las tablas 11 y 12 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (*ver anexo N° 3*) permitiéndonos determinar el nivel de confianza y de riesgo del componente de las actividades de control en la gestión administrativa, observando que cuenta con 45% de nivel de confianza siendo considerado como bajo de acuerdo Camposeco (2013) y por defecto el nivel de riesgo es alto con 55%; evidenciando con los resultados que los procedimientos de autorización, aprobación de las actividades y rendición de cuenta no se encuentran claramente definidos, no cuenta con política de inventarios y restricción al personal para la conexión a internet.

Analizando los resultados obtenidos de las actividades de control, se puede verificar que el riesgo de las actividades de control es alto, donde los encuestados indican que no se llevan a cabo instrucciones para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.



**Figura 6** Gráfico de circular- resultados consolidados de las actividades de control en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla N ° 12.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando.

### 3.5 Objetivo específico 4:

**Evaluar el nivel de confianza de la información y comunicación en la gestión administrativa.**

Tabla 13 *Resultados de la información y comunicación en la gestión administrativa.*

Alternativas	N° de preguntas	% de confianza
Si	38	51
No	25	33
Parcial	12	16
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Calificacion si	38	
Ponderacion total	75	
<b>%De confianza</b>	<b>51%</b>	
<b>% De riesgo</b>	<b>49%</b>	

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013.*

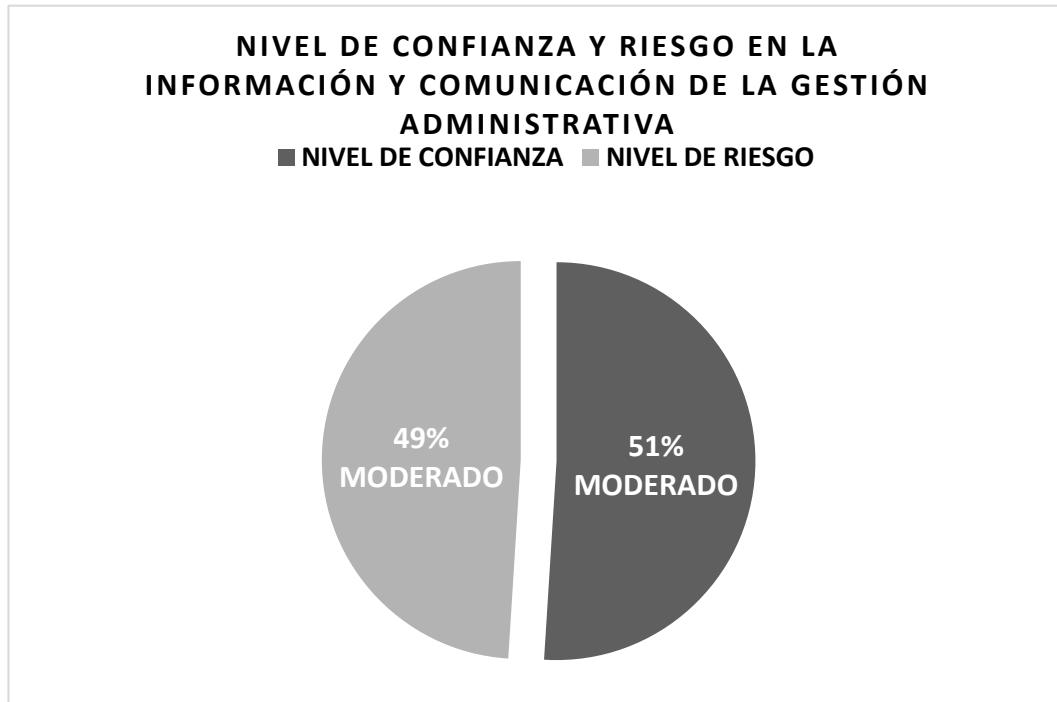
Tabla 14 *Nivel de confianza de la información y comunicación en la gestión administrativa.*

Nivel de confianza		Nivel de riesgo	
<b>Bajo</b>	15% - 50%	Alto	85%-50%
<b>Moderado</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>51%</b>	<b>Moderado 49%-25%</b>
<b>Alto</b>	76% - 95%	Bajo	24%-5%

*Fuente: Tabla n° 13.*

**Interpretación y análisis:** Las tablas 13 y 14 muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (*ver anexo N° 3*) permitiéndonos determinar el nivel de confianza y de riesgo de la información y comunicación en la gestión administrativa, llegando a la conclusión que presenta 51% de nivel de confianza siendo considerado como moderado según Camposeco (2013) y por defecto el nivel de riesgo es moderado con 49%; evidenciando con estos resultados que los encargados de cada área no brindan la información de manera oportuna a la gerencia, no cuenta con canales de comunicación interna y externa.

Analizando las respuestas de los encuestados, donde se observa que el riesgo del componente de información y comunicación es moderado, es decir que se han implementado más de la mitad de las actividades de control interno y la implementación del porcentaje faltante hará que la información solicitada por la empresa sea relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas.



**Figura 7** Gráfico de barras-resultado consolidados de la información y comunicación en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla N° 14.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, C. – Guzman Villegas, A.

### 3.6 Objetivo específico 5:

**Evaluar el nivel de confianza de las actividades de supervisión en la gestión administrativa.**

Tabla 15 *Resultados de las actividades de supervisión en la gestión administrativa.*

Alternativas	N° de preguntas	% de confianza
Si	13	37
No	17	49
Parcial	5	14
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
Calificación si	13	
Ponderación total	35	
<b>%De confianza</b>	<b>37%</b>	
<b>% De riesgo</b>	<b>63%</b>	

*Fuente: Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013.*

Tabla 16 *Nivel de confianza de las actividades de supervisión en la gestión administrativa.*

Nivel de confianza			Nivel de riesgo		
<b>Bajo</b>	<b>15% - 50%</b>	<b>37%</b>	<b>Alto</b>	<b>95%-50%</b>	<b>63%</b>
Moderado	51% - 75%		Moderado	49%-25%	
Alto	76% - 95%		Bajo	24%-5%	

*Fuente: Tabla n° 15.*

**Interpretación y análisis:** Las tablas 15 y 16, muestran los resultados luego de aplicar el cuestionario (*ver anexo N° 3*) permitiéndonos determinar el nivel de confianza y de riesgo de las actividades de supervisión en la gestión administrativa, observando que cuenta con 37% de nivel de confianza siendo considerada como bajo de acuerdo a Camposeco (2013) y por consiguiente el nivel de riesgo es alto con 63%; evidenciando con los resultados que en la empresa no se realizan supervisiones, no existe área encargada de evaluar a los colaboradores. y programa de supervisiones.

Analizando los resultados obtenidos del componente de las actividades de supervisión, se observa que cuenta con riesgo alto, es decir no se cumple casi nada o nada de las actividades necesarias para establecer el control interno en la empresa.



**Figura 8** Gráfico de barras - resultados consolidados de las actividades de supervisión en la gestión administrativa.

Fuente: Tabla N ° 16.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, C. – Guzman Villegas, A.

### 3.7 Control interno.

Tabla 17 *Riesgos y actividades de control.*

Descripción	Calificación		Actividades de control
	Total	Nivel	
No cuenta con área de control interno.	25	Alto	Implementación del sistema de control interno enfoque COSO 2013, con la finalidad de tener la eficiencia y eficacia de las operaciones, manejo adecuado de recursos, información confiable, mitigar los riesgos a nivel que no afecten el desarrollo de las actividades.
No cuenta con procedimiento para la identificación de fraude.	16		
No cuenta con plan de identificación y seguimiento de riesgos.	12	Medio	
Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	25	Alto	Impulsar la difusión de los objetivos que rige en la empresa para que todo el personal se involucre y comprometa en el logro de los mismos.
No se realiza seguimiento de los objetivos.	9		
No cuenta con política de inventario.	16	Alto	Definir el programa para la creación de las políticas de inventarios de la empresa, permitiéndonos identificar la inversión de la compra de los insumos para la preparación de los productos.
No cuenta con canales de comunicación.	20		
No existe área encargada de evaluación al personal.	16	Alto	Definir los procedimientos para la creación de los canales de comunicación interna y externa en la empresa, permitiendo que la comunicación fluya de forma ascendente y descendente con los usuarios internos y externos.
No se realiza supervisiones.	16		
			Definir dentro el organigrama de la empresa el área de recursos humanos y la designación del encargado de la misma.
			Definir el programa de supervisiones a cargo de la gerencia y los jefes de cada área, con la finalidad de verificar que las actividades se realicen de acuerdo a los documentos de gestión administrativa y se utilicen los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Fuente: *Cuestionario de control interno, enfoque COSO 2013.*



## CAPÍTULO 4 DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

### 4.1 Discusiones

De acuerdo a Estupiñán (2015) indicó que un eficiente sistema de control interno brinda un factor de tranquilidad, entre los usuarios internos y externos de la empresa, concordando con lo manifestado por el autor, puesto que el nivel de confianza del control interno en nuestro trabajo de investigación es bajo, por ende no brinda tranquilidad a los citados usuarios, conllevando a tener riesgo alto respecto a alcance de los objetivos planteados por la empresa y coincidiendo con las conclusiones de la investigación de Guamán (2011) en su tesis “El control interno y su impacto en la gestión administrativa – financiera de mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011” en el cual concluyó que el deficiente sistema de control interno afecta a la gestión administrativa – financiera y no cuenta con plan de gestión administrativa.

Según el COSO (2013), indico que el entorno de control es el conjunto de normas , procesos y estructuras que constituye la base para desarrollar el control interno, concordando con lo definido por el autor que el entorno de control es la base principal para un eficiente sistema de control interno, pero en nuestro de trabajo de investigación el nivel de confianza del entorno de control es moderado con el 53%, por ende no se cuenta con una adecuada base para el desarrollo del control interno, coincidiendo con la investigación de Pinto (2013) en su tesis “Control interno de la gestión administrativa financiera del sindicato de choferes de otavalo, sistema renovado de control interno”, llegó a la conclusión que la empresa no dispone de organigrama funcional, reglamento interno, código de ética, manual de procedimientos, segregación y delimitación de funciones.

De acuerdo a Santillana (2015), señaló que la evaluación de riesgo es el proceso por el cual se identifican y evalúan los riesgos con el fin de alcanzar los objetivos, admitiendo lo definido por el autor, que en la identificación de riesgos ayudan a lograr los objetivos trazados por la empresa, siendo lo contrario en nuestro trabajo de investigación donde la evaluación de riesgo es alta con el 63% , por ende al no tener identificados los riesgos corren un serio riesgo el logro de los objetivos planteados, teniendo coincidencia con lo indicado por Nazario (2016) en su tesis ”El control interno y su influencia en la gestión administrativa de los Gobiernos locales del Perú: Caso Municipalidad Provincial de Virú,

2016”, donde concluyó que en la empresa no se evalúan y cuantifican los riesgos , no existe buena aplicación de la normativa vigente, desconocimiento de los objetivos y metas.

De acuerdo al COSO (2013) son las actividades establecidas a través de políticas y procedimientos con la finalidad de mitigar los riesgos, admitiendo lo señalado por el autor, que las actividades de control son dadas por la gerencia a través de políticas y procedimientos, lo indicado no coincide en nuestro trabajo de investigación con el 55%, coincidiendo con lo indicado por Pinto (2013) en su tesis “Control interno de la gestión administrativa financiera del sindicato de choferes de otavalo, sistema renovado de control interno”, llegó a la conclusión que la empresa no dispone de manual de procedimientos, segregación y delimitación de funciones.

De acuerdo con lo indicado por Santillana (2015) donde indica que la información y comunicación es necesaria en el desempeño de las responsabilidades del control interno y para soportar los objetivos, concordando con lo señalado por el autor, donde la información y comunicación es de suma importancia para el logro de los objetivos, esto es nuestro trabajo de investigación es moderado con el 49% y teniendo los resultados encontrados similitud con los de De la Cruz & Marín (2016) en su tesis “Sistema de control interno en la gestión de la empresa multiservicios Rodriguez sociedad comercial de responsabilidad limitada” al ser uno de los hallazgos que la empresa cuenta con ineficiente gestión administrativa porque no cuenta con manual de organización y funciones, reglamento interno, reglamento de organización y funciones.

## 4.2 Conclusiones

De acuerdo a la información obtenida y analizada conforme a las técnicas y herramientas utilizadas, llegamos a las siguientes conclusiones de acuerdo a cada objetivo que nos habíamos planteado al inicio de la investigación:

El control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa presenta el nivel de confianza bajo con 46% (ver figura N° 4), presentando baja implementación en los documentos de gestión administrativa, no cuenta con políticas documentadas del control interno, no logrando un grado de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en forma eficiente y eficaz con respecto a las operaciones, ocasionando inseguridad en los usuarios internos y externos de la empresa; corroborando la hipótesis que nos habíamos planteado al inicio de la investigación, el nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018 es bajo, dicha conclusión es sostenida por la ausencia del 74% de los documentos de gestión administrativa y control interno (ver anexo N° 2).

El entorno de control en la gestión administrativa presenta riesgo moderado (ver figura N° 5) respecto al conjunto de normas, procesos y estructura de la empresa, obteniendo como resultado la omisión de algunas funciones por parte de los colaboradores que no tengan claramente definido los valores y principios que rigen en la empresa y deserción de talento humano.

La evaluación de riesgos en la gestión administrativa, presenta nivel de riesgo alto (ver figura N° 6) en relación a la identificación y evaluación de los riesgos que afecten al logro de los objetivos, teniendo la opinión que la empresa desconoce como identificar y afrontar los riesgos que se le presenten durante el desarrollo de las actividades.

Las actividades de control en la gestión administrativa presenta nivel de riesgo alto (ver figura N° 7) respecto a las políticas y procedimientos que ayuden a disminuir los riesgos que presenta la empresa, puesto que al no contar con política de inventario, se realizan actividades sin la autorización del personal encargado y a la pérdida por desmedros de algunos productos perecibles.

La información y comunicación en la gestión administrativa tiene riesgo moderado (ver figura N° 8), presentando debilidades al momento de recibir la información confiable y oportuna, lo que en consecuencia lleva a la errada toma de decisiones, la nula presencia de canales de comunicación, dificulta considerablemente la comunicación eficiente y eficaz de manera ascendente y descendente con los usuarios internos y externos.

Las actividades de supervisión en la gestión administrativa presenta riesgo alto (ver figura N° 9) en relación programas de supervisión que debería tener la empresa, obteniendo como posibles resultados que los recursos de la empresa no se utilicen de manera eficiente y eficaz, reflejándose en la productividad de los colaboradores.

## RECOMENDACIONES

Visto los resultados del nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa, se recomienda a la Gerencia de la empresa Cajamarca Bakery Sac:

- La implementación del sistema de control interno enfoque COSO 2013, para identificar y reducir los riesgos, tener información confiable y oportuna, incentivar la práctica de los valores y principios con el ejemplo y los recursos de la empresa sean utilizados de manera eficiente, eficaz y económica.
- Establecer el programa (designar al personal encargado del diseño y la fecha de aplicación) para la creación de los documentos de gestión administrativa (ver anexo N° 5 y N° 12) y el plan de capacitación anual, para tener al personal motivado y capacitado, con la finalidad de retener al talento humano y aumentar la productividad de cada uno de ellos.
- Impulsar la difusión de los objetivos que rigen en la empresa para que todo el personal se involucre y comprometa en el logro de los mismos; crear el programa para la identificación, valoración y seguimiento de los riesgos que puedan afectar el desarrollo de las actividades.
- Definir la política de inventario de la empresa (sistema de almacenamiento FIFO, valoración del inventario bajo la NIC 2, tiempo de compra de mercadería, inventario mensuales) para identificar la inversión necesaria en la compra de materia prima en la preparación de los productos; instalar el programa K9 Web Protección que no permite la navegación en páginas de redes sociales; definir en los manuales de procedimientos las funciones de los encargados de cada área, para evitar la duplicidad de funciones.
- Emitir los plazos por escrito para la entrega de información de parte de los encargados de cada área y definir los medios por el cual se hará llegar la información solicitada; definir los procedimientos para la creación de los canales de comunicación interna y externa en la empresa, para que la comunicación fluya de manera ascendente y descendente con los usuarios internos y externos.

- Crear el área de recursos humanos y la designación del personal para que se encargue de la contratación y evaluación de los colaboradores; definir el programa de supervisiones a cargo de la gerencia y los jefes de cada área, para verificar que las actividades se realicen de acuerdo a los documentos de gestión administrativa y se utilicen los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Barberà, E. (2012). *El estilo e-portafolio*. Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=z36cFFyHOKoC&pg=PA72&dq=definicion+del+checklist&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiz9NPxkMTiAhVDIVkKHahqBq4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20del%20checklist&f=false>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2da ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Blandez, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México, México: Digital UNID. Recuperado el 04 de abril de 2018, de <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=es&pg=GBS.PT1>
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). La Observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai VII*, 45-60.
- Camposeco, J. (2013). *Evaluación de control interno en la auditoría financiera*. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala: [https://www.academia.edu/25100165/Evaluacion\\_de\\_control\\_interno](https://www.academia.edu/25100165/Evaluacion_de_control_interno)
- Canaan, R. (2017). *Lidefer*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>
- CGR. (2013). Medición de la implementación del sistema de control interno en el estado. 42. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Medicion\\_Implementacion\\_SCI\\_Estado\\_2013.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Medicion_Implementacion_SCI_Estado_2013.pdf)
- CGR. (2014). Marco conceptual del control interno. 62. Recuperado el 2018, de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- CGR. (2015). *Control Interno*. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- COSO. (mayo de 2013). *Control Interno-Marco Integrado*. doi:6E\$snb20q
- Cruzado, M. (2015). Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico

y su impacto en la rentabilidad de la constructora Rio Bado sac en el año 2014. (*Tesis de grado*). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/6347>

De la Cruz Corcuera, F. J., & Marín Lozano, R. A. (2016). Sistema de control interno en la gestión de la empresa multiservicios Rodriguez Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. (*Tesis de pregrado*). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/586/Cont0056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El Comercio. (2017). El 25% de las panaderías ha sumado el servicio de cafetería buscando mejorar rentabilidad del negocio. págs. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>.

Estupiñán Gaitán , R. (2015). *Control interno y fraudes : análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: Ecoe.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administracion de riesgos E.R.M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe ediciones.

Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. (I. d. IICO, Ed.) Lima, Lima, Perú: Oswaldo Fonseca Luna. Recuperado el Agosto de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifrpnlz43dAhUBmVkkKHQxpCDQQ6AEIjAA#v=onepage&q=control%20interno&f=false>

Franklin Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoria Administrativa* (Tercera ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Guamán Sailema, C. I. (2011). El control interno y su impacto en la gestión administrativa - financiera de mueblería Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del año 2011. (*Tesis de grado*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3474/1/TA0268.pdf>

Helmut Sy, C. (2019). Políticas de inventarios. *Lidefer*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/politicas-de-inventarios/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mc Graw-Hill.

Leon Mejía, A. (2013). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Mexico:



- Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=2yXjdKrQh-4C&pg=PA180&dq=GUIA+DE+ENTREVISTA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOruYXjsTiAhWkrFkKHQquD2EQ6AEILTAB#v=onepage&q=GUIA%20DE%20ENTREVISTA&f=false>
- Luna, A. C. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://site.ebrary.com/id/11013458>
- Mantilla, S. A. (ENERO de 2013). *Auditoria del control interno* (3a ed.). Bogota: Ecoe. Obtenido de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=11392632>
- Martínez, K. (s.f.). Evaluación de control Interno.
- Martos Diaz, K. L. (2018). El control interno en la gestión administrativa de la empresa de Transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016. (*Tesis de posgrado*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2154/El%20Control%20Interno%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20de%20la%20Empresa%20de%20Transportes%20Mar%C3%ADn%20Hermanos%20SAC%2c%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, M. (2014). *Gestión de la calidad y Diseño de las Organizaciones* (Tercera ed.). España: Prentice Hall.
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación . Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Münch, L. (2015). *Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (3a ed.). México: Pearson educación. Obtenido de [www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx](http://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx)
- Nazario Nazario, C. A. (2016). El control interno y su influencia en la gestión administrativa de los gobiernos locales del Perú: Caso Municipalidad Provincial de Virú, 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Trujillo, Perú. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1560/CONTROL\\_INT-ERNO\\_GESTION\\_ADMINISTRATIVA\\_NAZARIO\\_NAZARIO\\_CARLOS\\_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1560/CONTROL_INT-ERNO_GESTION_ADMINISTRATIVA_NAZARIO_NAZARIO_CARLOS_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Norma Internacional de Contabilidad. (2005). NIC 2. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC02.pdf>
- Pimienta, J. H., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México. Recuperado el septiembre de 2018, de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- Pinto, S. (Junio de 2013). Control interno de la gestión administrativa financiera del sindicato de choferes de Otavalo, sistema renovado de control interno. (*Tesis de Maestría*). Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.
- Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R., & Calderón Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Vol. Decima). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Santillán&Villanueva, J. M. (2013). *Repositorio ULVR*. Obtenido de [repositorio.ulvr.edu.ec/bistream44000/119/1/T-ULVR-0113.pdf](http://repositorio.ulvr.edu.ec/bistream44000/119/1/T-ULVR-0113.pdf)
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno* (3a ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Tam Málaga, J., Vera, G., & Oliveros Ramos, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y acción*, 145-154. Obtenido de [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valera, N. (2017). “Influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa de la Dirección Sub Regional de Salud Huallaga Central, 2016. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Juanjuí, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe:8080/repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1578/valera\\_cn.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe:8080/repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1578/valera_cn.pdf?sequence=1)
- Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad De Antioquia*, 16. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1927854811/abstract/A49E5A1D92714A31PQ/1>
- Villanueva Fermín, C. (2015). El control interno y la gestión administrativa en el Hospital Nacional "Guillermo Almenara Irigoyen" de ESSALUD. (*Tesis de posgrado*). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/347/T024\\_06086984\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/347/T024_06086984_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

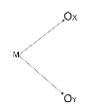
<b>ANEXO 1</b> MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	76
<b>ANEXO 2</b> LISTA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL.....	77
<b>ANEXO 3</b> CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO, ENFOQUE COSO 2013, EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	78
<b>ANEXO 4</b> GUÍA DE ENTREVISTA.....	85
<b>ANEXO 5</b> PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESO PARA EL ÁREA DE VENTAS.....	88
<b>ANEXO 6</b> PROPUESTA DE FLUJO DE PROCESO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	89
<b>ANEXO 7</b> PROPUESTA FLUJO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. ....	90
<b>ANEXO 8</b> PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE VENTAS - VENDEDOR.....	91
<b>ANEXO 9</b> PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD - CONTADOR.....	92
<b>ANEXO 10</b> PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD - ASISTENTE CONTABLE.....	93
<b>ANEXO 11</b> PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN- JEFE DE PRODUCCIÓN. ....	94
<b>ANEXO 12</b> PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN – PANADERO.....	95
<b>ANEXO 13</b> FICHA DE OBSERVACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS. ....	96
<b>ANEXO 14</b> FICHA DE OBSERVACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN. ....	97
<b>ANEXO 15</b> FICHA DE OBSERVACIÓN DEL ÁREA DE GERENCIA. ....	98
<b>ANEXO 16</b> FICHA DE OBSERVACIÓN DEL ÁREA DE CONTABILIDAD.....	99
<b>ANEXO 17</b> MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO. ....	100
<b>ANEXO 18</b> MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO. ....	100
<b>ANEXO 19</b> INVENTARIO DE RIESGO .....	101
<b>ANEXO 20</b> MAPA DE RIESGO. ....	103
<b>ANEXO 21</b> FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO. ....	105
<b>ANEXO 22</b> FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.....	106

Anexo 1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Proyecto de investigación Básica, cualitativa, no experimental de corte transversal y descriptiva.

Título: El control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes e indicadores	Muestra	Diseño	Instrumento
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Evaluar el nivel de confianza del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018, con la finalidad de proponer la implementación de actividades de control.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el nivel de confianza del entorno de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> <li>• Evaluar el nivel de confianza de la evaluación del riesgo en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> <li>• Evaluar el nivel de confianza de las actividades de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> <li>• Evaluar el nivel de confianza de la información y comunicación en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> <li>• Evaluar el nivel de confianza de las actividades de supervisión en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> <li>• Proponer la implementación de actividades de control en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018.</li> </ul>	<p>“El nivel de confianza del control interno en la gestión administrativa de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018 es bajo”</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>Control interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno de control.</li> <li>- Evaluación de riesgo.</li> <li>- Actividades de control.</li> <li>- Información y comunicación.</li> <li>- Actividades de supervisión.</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>Gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación.</li> <li>- Organización.</li> <li>- Dirección.</li> <li>- Control.</li> </ul>	<p><b>Población.</b></p> <p>En la presente investigación la población está constituida por todo el personal que labora en la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018, siendo un total de 40 colaboradores.</p> <p><b>Muestra.</b></p> <p>Para la presente investigación se toma como muestra a cinco colaboradores de la empresa Cajamarca Bakery SAC periodo 2018 de acuerdo al grado jerárquico y a las actividades administrativas que realizan.</p>	<p><b>Según su finalidad</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Según el enfoque de investigación</b></p> <p>Cualitativa</p> <p>Cuantitativa</p> <p><b>Según el diseño de investigación</b></p> <p>No experimental de corte transversal.</p>  <p><b>M:</b> Muestra</p> <p><b>X:</b> Variable independiente (control interno)</p> <p><b>Y:</b> Variable dependiente (Gestión administrativa)</p> <p><b>O:</b> Observación</p> <p><b>Según el alcance de investigación</b></p> <p>Descriptiva</p>	<p>Guía de entrevista.</p> <p>Ficha de observación.</p> <p>Cuestionario.</p> <p>Checklist.</p>

**Anexo 2** *Lista de verificación documental.*

Lista de verificación documental				
Gestión administrativa y control interno				
Items	Indicadores	Si	No	Comentario
1	Plan estratégico.		x	No cuenta
2	Código de ética.		x	No cuenta
3	Organigrama.	x		
4	Misión.	x		
5	Visión.	x		
6	Objetivos.		x	Solo cuenta en el área de producción.
7	Manual de organización y funciones (MOF).	x		
8	Reglamento interno de trabajo.	x		
9	Flujos de procesos.		x	Solo cuenta en el área de producción.
10	Políticas.		x	No cuenta
11	Manual de procedimientos.		x	No cuenta
12	Perfil de colaboradores por área.		x	No cuenta
13	Plan anual de capacitación.		x	No cuenta
14	Sistema de control interno.		x	No cuenta
15	Inventario de riesgos.		x	No cuenta
16	Matriz de riesgos.		x	No cuenta
17	Respuesta a los riesgos.		x	No cuenta
18	Sistema de comunicación interna y externa.		x	No cuenta
19	Monitoreo.		x	No cuenta
Total		5	14	
		26%	74%	

**Anexo 3** Cuestionario del control interno, enfoque COSO 2013, en la gestión administrativa

<b>CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO, ENFOQUE COSO 2013, EN LA GESTION ADMINISTRATIVA.</b>				
<b>Empresa:</b>	Cajamarca Bakery SAC	<b>Periodo:</b>	2018	
<b>Entrevistado:</b>		<b>Área:</b>		
<b>Cargo :</b>		<b>Fecha :</b>		
<b>Elaborado:</b>	Bach. Arroyo Ruiz Ciro Elí. Bach. Guzman Villegas Armando.			
<b>1. ENTORNO DE CONTROL.</b>	<b>SI</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1.1. Integridad y valores éticos.</b>				
<b>1.1.1.</b>	¿La empresa cuenta con código de ética aprobado y difundido adecuadamente mediante charlas o capacitaciones al personal?			
<b>1.1.2.</b>	¿El código de ética refleja los estándares de conducta para los colaboradores de la empresa?			
<b>1.1.3.</b>	¿La gerencia de la empresa realiza acciones correctivas a los colaboradores que transgreden el código ética?			
<b>1.2. Independencia y supervisión.</b>				
<b>1.2.1.</b>	¿La gerencia realiza supervisiones inopinadas en las diferentes áreas de la empresa?			
<b>1.2.2.</b>	¿Los encargados de cada área de la empresa realizan supervisiones inopinadas al personal a su cargo?			
<b>1.2.3.</b>	¿La empresa cuenta con área de control interno?			
<b>1.3. Estructura, autoridad y responsabilidad.</b>				
<b>1.3.1.</b>	¿La empresa cuenta con organigrama?			
<b>1.3.2.</b>	¿La empresa cuenta con manual de organización y funciones (MOF), donde están descritas las actividades que se deben de realizar en cada área y la delimitación de funciones de cada colaborador?			
<b>1.3.3.</b>	¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo?			
<b>1.3.4.</b>	¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?			
<b>1.3.5.</b>	¿La empresa cuenta con flujos de procesos en cada área de la empresa?			
<b>1.3.6.</b>	¿La gerencia de la empresa ha difundido el manual			

	de procedimientos y el flujo de procesos?				
<b>1.4. Atraer, desarrollar y retener personal competente</b>					
<b>1.4.1.</b>	¿La empresa cuenta con mecanismos para la selección de personal?				
<b>1.4.2.</b>	¿La empresa cuenta con el perfil de colaborador por cada área?				
<b>1.4.3.</b>	¿La empresa capacita periódicamente a los colaboradores?				
<b>1.4.4.</b>	¿La empresa cuenta algún sistema de compensación para los colaboradores?				
<b>1.4.5.</b>	¿La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de sus actividades?				
<b>1.4.6.</b>	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores?				
<b>1.5. Asignación de responsabilidades</b>					
<b>1.5.1.</b>	¿Existe responsable por cada área de la empresa?				
<b>1.5.2.</b>	¿La asignación de responsabilidades de cada colaborador está definido en el manual de organización y funciones?				
<b>1.5.3.</b>	¿Los colaboradores conocen sus responsabilidades en la empresa, actuando de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde?				
<b>1.6. GESTION ADMINISTRATIVA DEL ENTORNO DE CONTROL.</b>					
	<b>Planeación.</b>				
<b>1.6.1.</b>	¿Cuenta la empresa con misión y visión documentada?				
<b>1.6.2.</b>	¿La visión está enfocada en los valores y metas de la empresa?				
<b>1.6.3.</b>	¿Considera que la misión es guía de actuación para el personal?				
<b>1.6.4.</b>	¿La empresa cuenta con políticas definidas dentro de cada área?				
	<b>Organización.</b>				
<b>1.6.5.</b>	¿La estructura organizacional permite cumplir con los objetivos de la empresa?				
<b>1.6.6.</b>	¿Existen mecanismos para la retención del personal con talento?				
<b>1.6.7.</b>	¿La gerencia tiene definida las funciones y nivel jerárquico en cada área?				

	<b>Dirección.</b>				
<b>1.6.8.</b>	¿La gerencia comunica al personal los cambios en la estructura organizacional?				
<b>1.6.9.</b>	¿La gerencia brinda retroalimentación de las políticas acerca de su contenido?				
	<b>Control.</b>				
<b>1.6.10.</b>	¿Cuenta la empresa con el área para el control y contratación del personal?				
<b>1.6.11.</b>	¿La asignación de responsabilidades del personal está documentada?				
<b>2. EVALUACIÓN DE RIESGOS.</b>					
<b>2.1. Especifica Objetivos claros.</b>					
<b>2.1.1.</b>	¿Cuenta la empresa con objetivos definidos de acuerdo a cada área?				
<b>2.1.2.</b>	¿Los objetivos de la empresa se hacen de conocimiento a todos los colaboradores?				
<b>2.1.3.</b>	¿La gerencia de la empresa realiza seguimiento de los objetivos?				
<b>2.2. Identificación y análisis de riesgos</b>					
<b>2.2.1.</b>	¿La empresa cuenta con plan de actividades para la identificación, análisis, respuesta y documentación de riesgos que afecten a los objetivos de la empresa?				
<b>2.2.2.</b>	¿La empresa cuenta con lineamientos y políticas para la administración de riesgos en cada área de la empresa?				
<b>2.2.3.</b>	¿En la identificación de los riesgos detectados en la empresa se han tomado aspectos internos y externos que los generen?				
<b>2.2.4.</b>	¿En el desarrollo de las actividades diarias los efectos de los riesgos identificados han sido cuantificados y registrados?				
<b>2.3. Evalúa el riesgo de fraude</b>					
<b>2.3.1.</b>	¿La empresa cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para la identificación de fraude que atente contra el logro de los objetivos?				
<b>2.4. Identifica y analiza cambios importantes</b>					
<b>2.4.1.</b>	¿En la empresa se identifica y analiza los cambios que puedan afectar el correcto funcionamiento?				



<b>2.5. GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.</b>				
	<b>Planeación</b>			
2.5.1.	¿Existen documentación clara y concisa donde se consigne los objetivos de la empresa?			
2.5.2.	¿En cada área de la empresa se fijan metas de acuerdo a la actividad realizada?			
	<b>Organización</b>			
2.5.3.	¿La gerencia ha difundido y es de conocimiento del personal de los objetivos que persigue?			
2.5.4.	¿Se hace de conocimiento del personal de los riesgos identificados que puedan afectar a los objetivos de la empresa?			
	<b>Dirección</b>			
2.5.5.	¿La gerencia aclara las dudas y difunde las modificaciones respecto a los objetivos que persigue la empresa?			
2.5.6.	¿Se realiza seguimiento de los riesgos identificados?			
2.5.7.	¿Las metas están enfocadas de acuerdo a cada objetivo?			
	<b>Control</b>			
2.5.8.	¿Los sistemas de control permiten identificar posibles fraudes?			
2.5.9.	¿Existe registro respecto a los objetivos y riesgos identificados?			
<b>3. ACTIVIDADES DE CONTROL.</b>				
<b>3.1. Selección y desarrollo de actividades de control</b>				
3.1.1.	¿Están claramente definido los procedimientos de autorización y aprobación de las actividades diarias de los colaboradores?			
3.1.2.	¿La empresa cuenta con procedimiento para la rendición de cuenta (caja, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios)?			
3.1.3.	¿Los activos y archivos de la empresa se encuentran debidamente protegidos?			
3.1.4.	¿La gerencia realiza inventarios periódicos comparando los resultados con los registros físicos?			
3.1.5.	¿Existe restricción al personal en las áreas donde			

	pueda ser propenso de pérdida?				
<b>3.1.6.</b>	¿Se tiene identificado los gastos y costos en que incurre cada área de la empresa?				
<b>3.2. Selección y desarrollo de controles generales para la tecnología</b>					
<b>3.2.1.</b>	¿En la empresa cuenta con controles y tecnología adecuada que permitan alcanzar los objetivos de la empresa?				
<b>3.3. Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos</b>					
<b>3.3.1.</b>	¿Los encargados de cada área realizan la verificación del cumplimiento de los procesos de acuerdo a los objetivos de la empresa?				
<b>3.4. GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Planeación</b>					
<b>3.4.1.</b>	¿Están definidos los procedimientos para llevar acabo las actividades en cada área de la empresa?				
<b>3.4.2.</b>	¿Existe cronograma para supervisar las áreas de la empresa?				
<b>3.4.3.</b>	¿Existe documentación que acredite la existencia de los activos y de los archivos?				
<b>3.4.4.</b>	¿Los gastos y costos identificados en cada área se encuentran documentados?				
<b>Organización</b>					
<b>3.4.5.</b>	¿Los encargados de cada área conocen las actividades de control con las que cuenta la empresa?				
<b>3.4.6.</b>	¿La gerencia capacitó al personal de cada área para la aplicación correcta de los procedimientos?				
<b>3.4.7.</b>	¿Existe personal encargado de realizar la custodia de activos y archivos de la empresa?				
<b>Dirección</b>					
<b>3.4.8.</b>	¿La gerencia comunica al personal las modificaciones que se dan a las actividades de control?				
<b>3.4.9.</b>	¿La gerencia programa inventarios periódicos en las distintas áreas de la empresa?				
<b>3.4.10.</b>	¿Existe algún sistema informático para el diseño y elaboración de los procedimientos?				
<b>Control</b>					
<b>3.4.11.</b>	¿La gerencia supervisa que los controles y				

	tecnología funcionen adecuadamente?				
<b>3.4.12.</b>	¿La gerencia realiza supervisiones para verificar el cumplimiento de los procedimientos?				
<b>3.4.13.</b>	¿Las áreas restringidas se encuentran debidamente señalizadas?				
<b>4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>4.1. Información relevante y de calidad.</b>					
<b>4.1.1.</b>	¿Los encargados de cada área brindan la información detallada y oportuna a la gerencia para la toma de decisiones?				
<b>4.1.2.</b>	¿La información emitida por los encargados de cada área ayuda al funcionamiento del control interno?				
<b>4.2. Comunicación interna</b>					
<b>4.2.1.</b>	¿La empresa ha implementado canales de comunicación interna que permite que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna entre los colaboradores?				
<b>4.2.2.</b>	¿La empresa cuenta con mecanismos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal de cada área?				
<b>4.2.3.</b>	¿Se dan a conocer el cumplimiento de los objetivos?				
<b>4.3. Comunicación externa</b>					
<b>4.3.1.</b>	¿La empresa cuenta con canales de comunicación externa?				
<b>4.3.2.</b>	¿Los canales de comunicación externa brindan apoyo para el funcionamiento del control interno?				
<b>4.4. GESTION ADMINISTRATIVA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</b>					
<b>Planeación</b>					
<b>4.4.1.</b>	¿La empresa cuenta con redes de información computarizada?				
<b>4.4.2.</b>	¿La empresa cuenta con canales de comunicación interna y externa?				
<b>Organización</b>					
<b>4.4.3.</b>	¿Existe algún colaborador encargado de velar por el correcto funcionamiento de los canales de comunicación?				

4.4.4.	¿Entiende usted con claridad el flujo y contenido de la comunicación en la empresa?				
4.4.5.	¿Considera que el proceso de comunicación es abierto?				
<b>Dirección</b>					
4.4.6.	¿La gerencia brinda capacitación para mejorar las comunicaciones?				
4.4.7.	¿Existe en la empresa la comunicación directa con la gerencia?				
<b>Control</b>					
4.4.8.	¿Existe acceso restringido al personal para la conexión a internet?				
<b>5. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>					
<b>5.1. Evaluaciones continuas y/o independientes.</b>					
5.1.1.	¿El área encargada del control interno realiza supervisiones periódicas para verificar el cumplimiento de los objetivos?				
<b>5.2. Evaluación y comunicación de deficiencias.</b>					
5.2.1.	¿Se evalúa al personal de cada área de acuerdo al cumplimiento de objetivos trazados?				
5.2.2.	¿Se comunica oportunamente las deficiencias detectadas para aplicar medidas correctivas?				
<b>5.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>					
<b>Planeación</b>					
5.3.1.	¿Se lleva registro de las supervisiones que realiza el área de control interno?				
<b>Organización</b>					
5.3.2.	¿Existe personal suficiente para llevar a cabo la evaluación del personal?				
<b>Dirección</b>					
5.3.3.	¿Existe algún cronograma de evaluación al personal?				
<b>Control</b>					
5.3.4.	¿Se realiza seguimiento correctivo de las deficiencias detectadas en las áreas?				

**Anexo 4** *Guía de entrevista.*

Guía de entrevista			
<b>Empresa :</b>	Cajamarca Bakery sac	<b>Periodo:</b>	2018
<b>Entrevistado :</b>		<b>Áre :</b>	
<b>Cargo :</b>		<b>Fecha :</b>	Febrero 2019.
<b>Elaborado :</b>	Bach. Arroyo Ruiz Ciro Elí. Bach. Guzman Villegas Armando.		

**Preguntas**

1. ¿Desde cuándo funciona la empresa?

---



---

2. ¿Cuenta la empresa con local propio?

---



---

3. ¿Dónde se encuentra ubicado?

---



---

4. ¿Cuántas áreas hay en la empresa?

---



---

5. ¿Cuenta la empresa con código de ética?

---



---

6. ¿La empresa ha difundido el manual de ética a través de charlas o capacitaciones?

---



---

7. ¿La empresa cuenta con manual de organizaciones y funciones documentado?

---

---

8. ¿La empresa cuenta con organigrama definido?

---

---

9. ¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos documentados?

---

---

10. ¿Quiénes participaron en la elaboración de la misión, visión y de los objetivos?

---

---

11. ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?

---

---

12. ¿Cuenta la empresa con reglamento interno de trabajo?

---

---

13. ¿Todos los colaboradores de la empresa se encuentran comprometidos con el cumplimiento de las políticas?

---

---

14. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

---

---

15. ¿La empresa cuenta con personal suficiente en las áreas?

---

---

16. ¿Los procedimientos de autorización están claramente definidos?

---

---

17. ¿En la empresa cuenta con controles y sistemas que evitan el acceso a la información de personal no autorizado?

---

---

18. ¿Existe sistema informático que permita la comunicación entre las diferentes áreas?

---

---

19. ¿En las áreas de la empresa se han identificado los riesgos?

---

---

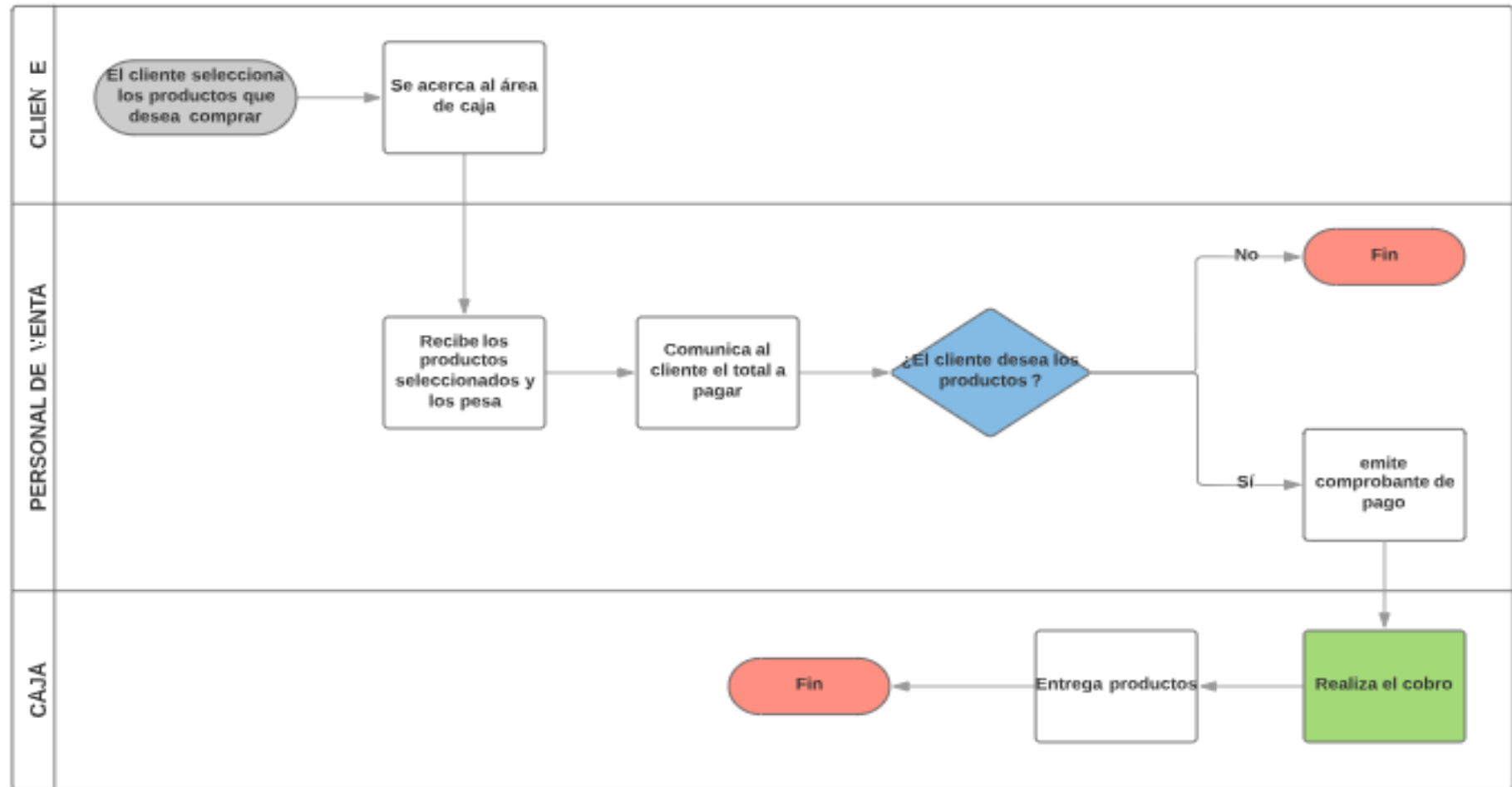
20. ¿El personal sabe a quién reportar cualquier inconveniente en el desarrollo de sus actividades?

---

---

Fuente: Franklin (2013)

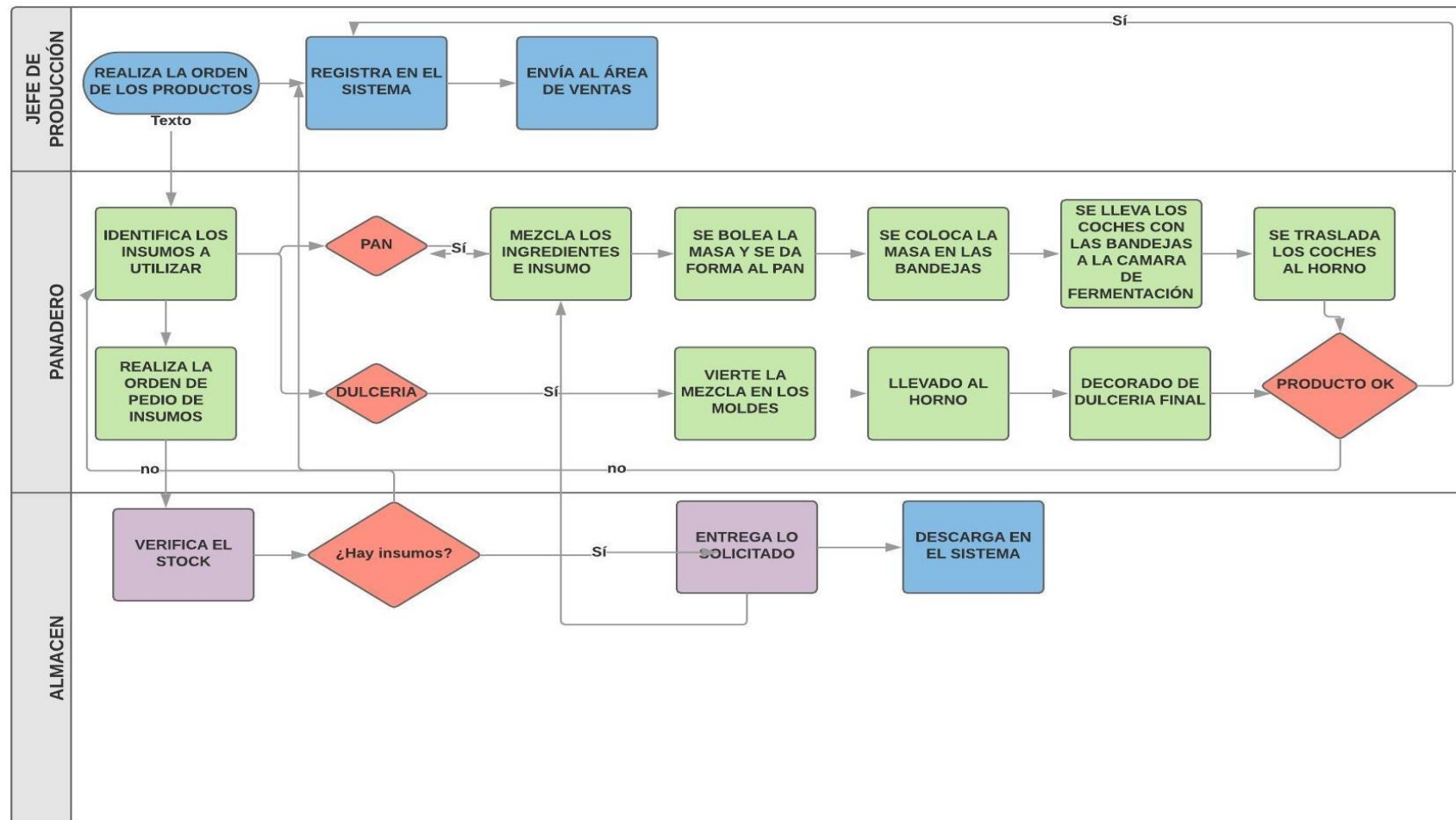
**Anexo 5** Propuesta de flujo de proceso para el área de ventas.



**Figura 9** Propuesta de flujo de proceso para el área de ventas.  
 Fuente: Elaboración propia.  
 Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando.



**Anexo 6** Propuesta de flujo de proceso para el área de producción.

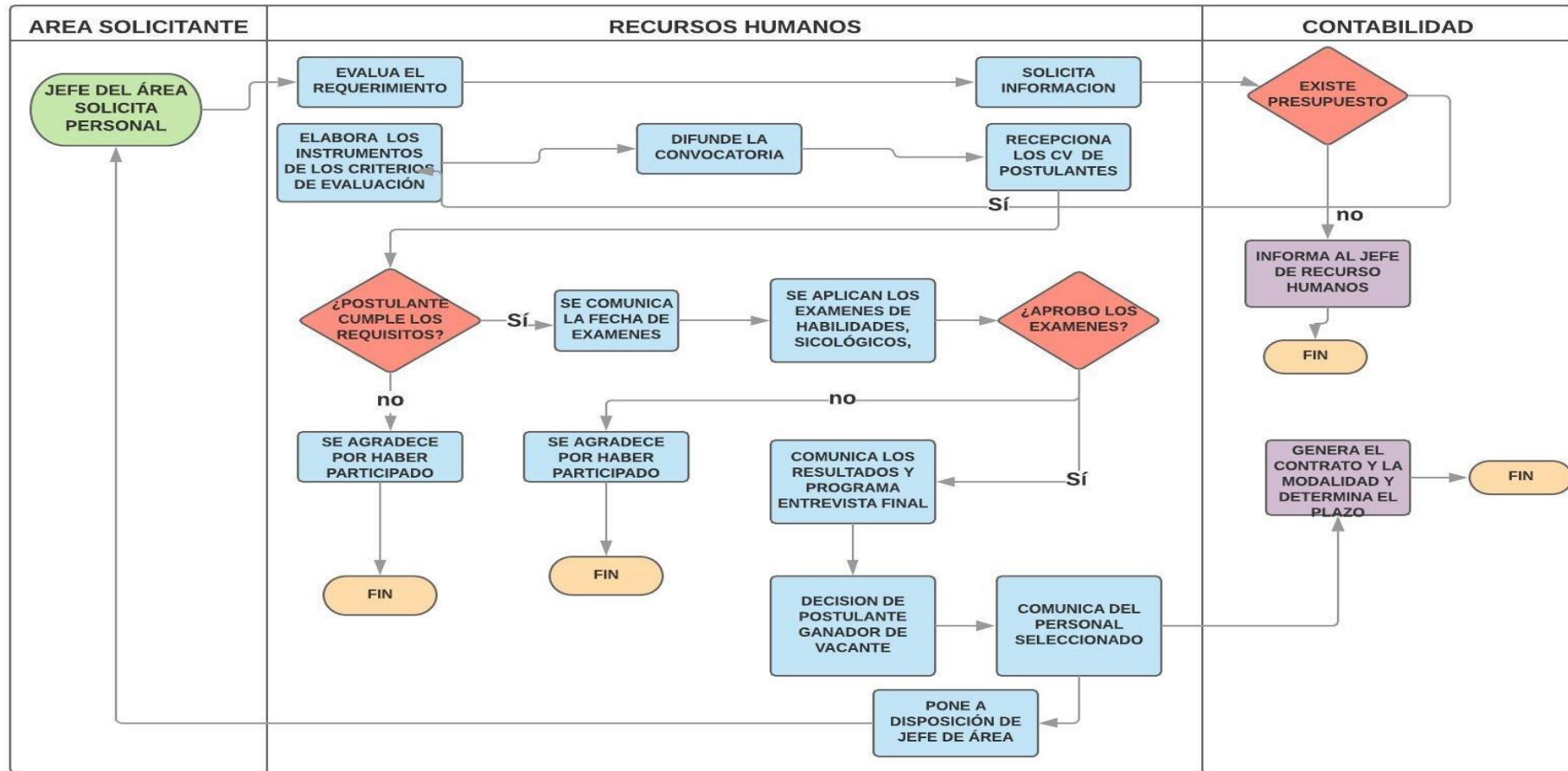


**Figura 10** Propuesta de flujo de proceso para el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, C. – Guzman Villegas Armando.

**Anexo 7** Propuesta flujo de proceso de selección de personal.




**Figura 11** Propuesta de flujo de proceso de selección de personal.


Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Arroyo Ruíz, Ciro Elí, Guzman Villegas Armando

**Anexo 8** Propuesta de perfil de puesto para el área de ventas - vendedor.

<b>Cajamarca Bakery SAC</b> 	<b>PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE VENTAS</b>		Fecha de elaboracion	
			Mes	Año
				Marzo
<b>Nombre del puesto</b>	Vendedor (a)			
<b>Área</b>	Ventas			
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador			
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno			
<b>Funciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribuir los productos en lo anaqueles para la venta al público.</li> <li>➤ Orientación al público.</li> <li>➤ Rotar lo productos internos en la tienda.</li> <li>➤ Realizar el cobro a los clientes.</li> <li>➤ Mantener su lugar de trabajo en condiciones limpias.</li> </ul>			
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secundaria completa.</li> <li>➤ 1 año de experiencia en ventas en el rubro de alimentos.</li> </ul>			
<b>Capacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajar en equipo y bajo presión.</li> <li>➤ Proactividad.</li> <li>➤ Empatía.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solución de problemas.</li> <li>➤ Organización y planificación.</li> <li>➤ Comunicación eficaz.</li> </ul>			
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>		
Arroyo Ruíz, C. – Guzman Villegas, A. Villegas Armando				

**Anexo 9** Propuesta de perfil de puesto para el área de contabilidad - contador.

<b>Cajamarca Bakery SAC</b> 	<b>PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD</b>		Fecha de elaboracion	
			Mes	año
			Marzo	2019
<b>Nombre del puesto</b>	Contador			
<b>Área</b>	Contabilidad			
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente			
<b>Personal a cargo</b>	Asistente de contabilidad			
<b>Funciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar el contrato de los trabajadores.</li> <li>➤ Realizar la declaración mensual de los impuestos IGV, RENTA, PLAME</li> <li>➤ Presentar los libros electrónicos.</li> <li>➤ Verificación del pago a proveedores</li> <li>➤ Realizar los estados financieros de acuerdo a las NIIF</li> <li>➤ Tener actualizado los saldos de los clientes, proveedores, banco.</li> </ul>			
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contador público colegiado</li> <li>➤ 3 años de experiencia en el sector privado.</li> <li>➤ Edad entre 30 y 40 años.</li> <li>➤ Dominio de excel.</li> </ul>			
<b>Capacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proactividad.</li> <li>➤ Planificación, organización.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adaptación al cambio.</li> <li>➤ Comunicación asertiva.</li> <li>➤ Toma de decisiones.</li> </ul>			
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>autorizado</b>		
Arroyo Ruíz Ciro Elí, Guzman Villegas Armando				


**Anexo 10** Perfil de puesto para el área de contabilidad - asistente contable.

<b>Cajamarca Bakery SAC</b> 	<b>PERFIL DE PUESTO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD</b>		Fecha de elaboración	
			Mes	Año
			Marzo	2019
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente de contabilidad			
<b>Área</b>	Contabilidad			
<b>Jefe inmediato</b>	Contador			
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno.			
<b>Funciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redactar los contratos de los trabajadores.</li> <li>➤ Registro de las compras,</li> <li>➤ Registro de las ventas.</li> <li>➤ Elaboración de flujo de caja.</li> <li>➤ Ordenar y archivar facturas, guías, notas de credito, notas de debito.</li> </ul>			
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnico egresado de la carrera de contabilidad.</li> <li>➤ 1 año de experiencia en el puesto.</li> <li>➤ Edad entre a partir de 20 años a 40.</li> <li>➤ Conocimiento de office a nivel intermedio</li> <li>➤ Conocimiento de costos.</li> </ul>			
<b>Capacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autoaprendizaje</li> <li>➤ Ganas de aprender.</li> <li>➤ Compromiso e implicación</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adaptación al cambio.</li> <li>➤ Comunicación asertiva.</li> </ul>			
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>autorizado</b>		
Arroyo Ruíz Ciro Elí, Guzman Villegas Armando				

**Anexo 11** Perfil de puesto para el área de producción- jefe de producción.

<b>Cajamarca Bakery SAC</b> 	<b>PERFIL DEL PUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		Fecha de elaboracion	
			Mes	año
			Marzo	2019
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de producción			
<b>Área</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente			
<b>Personal a cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisor de producción</li> <li>➤ Panaderos.</li> </ul>			
<b>Funciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar y dirigir la producción de forma integral de su área.</li> <li>➤ Generar indicadores y reportarlos a gerencia.</li> <li>➤ Supervisar los estandares de calidad de la producción,</li> <li>➤ Realizar el pedido de los insumos.</li> <li>➤ Elaborar cronograma y presupuesto.</li> <li>➤ Registrar la producción en el sistema.</li> </ul>			
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Titulado en Ingeniería de alimentos, Ingeniería Industrial.</li> <li>➤ 04 años de experiencia en el rubro de alimentos.</li> <li>➤ Conocimiento de manejo de personal .</li> <li>➤ Manejo de office nivel intermedio.</li> </ul>			
<b>Capacidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Compromiso e implicación.</li> <li>➤ Planificar, organizar y dirigir.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa de toma de decisiones.</li> <li>➤ Capacidad de adaptación.</li> </ul>			
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>		
Arroyo Ruíz Ciro Elí, Guzman Villegas Armando				

**Anexo 12 Perfil de puesto para el área de producción – panadero**

<b>Cajamarca Bakery SAC</b> 	<b>PERFIL DEL PUESTO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		Fecha de elaboracion	
			Mes	año
			Marzo	2019
<b>Nombre del puesto</b>	Panadero.			
<b>Área</b>	Producción			
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de producción			
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno.			
<b>Funciones del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender el requerimiento solicitado por el jefe de producción y siguiendo los estandares de calidad.</li> </ul>			
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso básico de panadería y pastelería.</li> <li>➤ Curso de buenas practicas en manipulación de alimentos.</li> <li>➤ Conocimiento en la preparación de diferentes tipos de panes.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> <li>➤ 1 año en puesto similares.</li> <li>➤ Adaptación al cambio.</li> </ul>			
<b>Capacidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> <li>➤ adaptación</li> <li>➤ Actitud positiva.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación asertiva.</li> <li>➤ Creatividad e innovación</li> <li>➤ Colaboración.</li> </ul>			
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>		
Arroyo Ruíz Ciro Elí, Guzman Villegas Armando				

**Anexo 13** *Ficha de observación del área de ventas.*

<b>Empresa:</b>	Cajamarca Bakery SAC	<b>N° P.T</b>	01
<b>Área:</b>	Ventas		
<b>Elaborado:</b>	A.R.C.E G.V.A	<b>Fecha:</b>	Feb.2019
<b>Objetivo</b>	Verificar el cumplimiento de las fases del proceso de venta. Verificar la existencia de los documentos administrativos.		
<b>Verificado:</b>		<b>Revisado:</b>	



**Anexo 14** *Ficha de observación del área de producción.*

<b>Empresa:</b>	Cajamarca Bakery SAC	<b>N° P.T</b>	02
<b>Área:</b>	Produccion		
<b>Elaborado:</b>	A.R.C.E G.V.A	<b>Fecha:</b>	Feb.2019
<b>Objetivo</b>	Verificar la existencia de manual de procedimientos, flujo de proceso. Verificar la señalización del área. Verificar el procedimiento para la elaboración de los productos. Verificar la existencia de riesgos identificados. verificar el control de los productos.		
<b>Verificado:</b>		<b>Revisado:</b>	

**Anexo 15** *Ficha de observación del área de Gerencia.*

<b>Empresa:</b>	Cajamarca Bakery SAC	<b>N° P.T</b>	03
<b>Área:</b>	Gerencia		
<b>Elaborado:</b>	A.R.C.E G.V.A	<b>Fecha:</b>	Feb.2019
<b>Objetivo</b>	Verificar la existencia de los documentos administrativos. Verificar los mecanismos para la contratación de personal. Verificar el plan de inducción al personal. Verificar los canales de comunicación.		
<b>Verificado:</b>		<b>Revisado:</b>	

**Anexo 16** *Ficha de observación del área de contabilidad*

<b>Empresa:</b>	Cajamarca Bakery SAC	<b>N° P.T</b>	04
<b>Área:</b>	Contabilidad		
<b>Elaborado:</b>	A.R.C.E G.V.A	<b>Fecha:</b>	Feb.2019
<b>Objetivo</b>	Verificar la existencia de archivos de comprobantes de pago, contratos del personal. Verificar el orden del área.		
<b>Verificado:</b>		<b>Revisado:</b>	

**Anexo 17** *Matriz de calificación de riesgo.*

**MATRIZ DE RIESGO**

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADO 3	MAYOR 4	CATASTRÓFICA 5
RARO 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
IMPROBABLE 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
POSIBLE 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
PROBABLE 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
CASI SEGURO 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

Bajo	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.
Moderado	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección
Alto	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo
Extremo	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

**Anexo 19 Inventario de riesgo**

N°	Riesgo	Descripción del riesgo	Calificación				Responsable	Obs.
			P	I	Total	Nivel		
1.	Inconducha por parte de los trabajadores al no tener definido los principios y valores que rigen en la empresa.	No cuenta con código de ética.	5	5	25	EXTREMO	GERENCIA	
2.	Incompatibilidad de funciones.	No cuenta con manual de procedimientos.	4	3	12	ALTO	GERENCIA	
3.	Baja productividad	No cuenta con flujo de procesos.	4	3	12	ALTO	GERENCIA	
4.	Contratación de personal no calificado.	No cuenta con mecanismos para la selección de personal.	3	3	9	ALTO	RECURSOS HUMANOS	
5.	Operaciones ineficientes, información no confiable.	No cuenta con área de control interno.	5	5	25	EXTREMO	GERENCIA	
6.	No tener claro el propósito, los objetivos y resultados obtenidos no sean reales.	No cuenta con plan estratégico.	3	3	9	ALTO	GERENCIA	
7.	Contratación de personal no idóneo y desempeño incorrecto de sus funciones.	No cuenta con perfil de colaborado por área.	3	3	9	ALTO	RECURSOS HUMANOS	
8.	La productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción de los trabajadores se vean disminuidas.	No cuenta con programa de capacitación anual.	5	4	20	EXTREMO	GERENCIA	
9.	Falta de colaboración y compromiso por parte del personal.	Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	5	5	25	EXTREMO	GERENCIA	
10.	Utilización de los recursos de manera ineficiente e ineficaz.	No se realiza seguimiento de los objetivos.	3	3	9	ALTO	GERENCIA	
11.	Sucesos de eventos no deseados y no se identifique las causas que los hallan generado.	No cuenta con plan de identificación y seguimiento de riesgos.	4	3	12	ALTO	GERENCIA	
12.	Pérdidas directas e indirectas en la empresa.	No cuenta con procedimiento para la identificación de fraude.	4	4	16	EXTREMO	GERENCIA	
13.	Desmedro de productos perecibles.	No cuenta con política de inventario.	4	4	16	EXTREMO	GERENCIA	
14.	Errada toma de decisiones.	Los encargados de las áreas alcanzan la información solicitada a destiempo.	3	4	12	EXTREMO	GERENCIA	
15.	Deterioro del clima laboral, pérdida de productividad.	No cuenta con canales de comunicación.	5	4	20	EXTREMO	GERENCIA	
16.	Disminución de la eficiencia del personal por dedicarse a otras actividades.	No cuenta con control para páginas de acceso a internet.	5	4	20	EXTREMO	GERENCIA	
17.	Sanción e indemnización por parte de las autoridades laborales.	No existe área encargada de la evaluación al personal.	4	4	16	EXTREMO	GERENCIA	
18.	Baja eficiencia y eficacia de los trabajadores.	Desorden en las áreas.	3	2	6	MODERADO	GERENCIA	

19.	Pérdida de clientes, disminución de ventas.	Falta de fidelización de los clientes con los productos de la empresa.	3	2	6	MODERADO	ADMINISTRACIÓN	
20.	Incumplimiento de los procedimientos.	No cuenta con plan de inducción.	5	5	25	EXTREMO	GERENCIA	
21.	Deserción de talento humano.	No existe retención de los mejores trabajadores.	3	2	6	MODERADO	RECURSOS HUMANOS	
22.	Accidentes de trabajo, posible sustracciones por personal ajeno al área.	No se encuentran señalizadas las áreas restringidas.	3	2	6	MODERADO	ADMINISTRACIÓN	
23.	Desconocimiento de posibles actos indebidos realizado por los trabajadores.	No cuenta con mecanismo para la presentación de quejas y denuncias.	3	2	6	MODERADO	GERENCIA	
24.	Inadecuada utilización de los recursos de la empresa.	No se realiza supervisiones.	4	4	16	EXTREMO	GERENCIA	

**Anexo 20** Mapa de riesgo.

N°	Riesgo	Descripción del riesgo	Calificación				Tipo de riesgo	Actividades de control
			P	I	Total	Nivel		
1.	Inconducta por parte de los trabajadores al no tener definido los principios y valores que rigen en la empresa.	No cuenta con código de ética.	5	5	25	Alto	control	Establecer el programa para la creación de los documentos de gestión administrativa y el plan de capacitación anual, permitiendo tener al personal motivado y preparado.
2.	Incompatibilidad de funciones.	No cuenta con manual de procedimientos.	4	3	12	Medio	control	
3.	Baja productividad	No cuenta con flujo de procesos.	4	3	12	Medio	control	
4.	La productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción de los trabajadores se vean disminuidas.	No cuenta con programa de capacitación anual.	5	4	20	Alto	control	
5.	No tener claro el propósito, los objetivos y los resultados obtenidos no sean reales.	No cuenta con plan estratégico.	3	3	9	Medio	control	
6.	Contratación de personal no idóneo y desempeño incorrecto de sus funciones.	No cuenta con perfil de colaborado por área.	3	3	9	Medio	control	
7.	Contratación de personal no calificado.	No cuenta con mecanismos para la selección de personal.	3	3	9	Medio	control	Definir el plan para la creación de los perfiles y mecanismos de contratación de personal en las diferentes áreas, con el objetivo de contratar al personal idóneo por puesto.
8.	Operaciones ineficientes, información no confiable.	No cuenta con área de control interno.	5	5	25	Alto	control	Implementación del sistema de control interno enfoque COSO 2013, con la finalidad de tener la eficiencia y eficacia de las operaciones, manejo adecuado de recursos, información confiable, mitigar los riesgos a nivel que no afecten el desarrollo de las actividades.
9.	Pérdidas directas e indirectas en la empresa.	No cuenta con procedimiento para la identificación de fraude.	4	4	16	Alto	control	
10.	Sucesos de eventos no deseados y no se identifique las causas que los hallan generado.	No cuenta con plan de identificación y seguimiento de riesgos.	4	3	12	Medio	control	
11.	Incumplimiento de los procedimientos.	No cuenta con plan de inducción.	5	5	25	Alto	control	Definir el plan de inducción para los colaboradores nuevos que ingresan a laborar, con la finalidad que conozcan las funciones que realizarán, los objetivos, los documentos de gestión y la estructura organizativa.
12.	Falta de colaboración y compromiso por parte del personal.	Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	5	5	25	Alto	control	Impulsar la difusión de los objetivos que rige en la

13.	Utilización de los recursos de manera ineficiente e ineficaz.	No se realiza seguimiento de los objetivos.	3	3	9		control	empresa para que todo el personal se involucre y comprometa en el logro de los mismos.
14.	Desmedro de productos perecibles.	No cuenta con política de inventario.	4	4	16		control	Definir el programa para la creación de las políticas de inventarios de la empresa, permitiéndonos identificar la inversión necesaria de la compra de los insumos para la preparación de los productos.
15.	Errada toma de decisiones.	Los encargados de las áreas alcanzan la información solicitada a destiempo.	3	4	12		control	Emitir plazos escritos de entrega de información para los encargados de cada área y definir los medios por el cual se hará llegar la información solicitada.
16.	Deterioro del clima laboral, pérdida de productividad.	No cuenta con canales de comunicación.	5	4	20		control	Definir los procedimientos para la creación de los canales de comunicación interna y externa en la empresa, permitiendo que la comunicación fluya de manera ascendente y descendente con los usuarios internos y externos.
17.	Disminución de la eficiencia del personal por dedicarse a otras actividades.	No cuenta con control para páginas de acceso a internet.	5	4	20		control	Instalar el programa K9 Web Proteccion, el cual bloqueará páginas de redes sociales, permitiendo que el personal no se distraiga de sus labores diarias.
18.	Sanción e indemnización por parte de las autoridades laborales.	No existe área encargada de evaluación al personal.	4	4	16		control	Definir dentro el organigrama de la empresa el área de recursos humanos y la designación del encargado de la misma.
19.	Inadecuada utilización de los recursos de la empresa.	No se realiza supervisiones.	4	4	16		control	Definir el programa de supervisiones a cargo de la gerencia y los jefes de cada área, con la finalidad de verificar que las actividades se realicen de acuerdo a los documentos de gestión administrativa y se utilicen los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz.



Anexo 21 Ficha de validación de instrumento.

**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

1.1 Experto ..... Julio Sánchez de la Puente .....  
 1.2 Especialidad ..... Contabilidad .....  
 1.3 Cargo actual ..... Docente .....  
 1.4 Grado Académico ..... Doctor .....  
 1.5 Institución ..... Universidad Nacional de Cajamarca .....  
 1.6 Tipo de Instrumento ..... Cuestionario .....  
 1.7 Lugar y Fecha ..... Cajamarca 31 de mayo de 2018 .....

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	<b>TOTAL</b>						

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100% (50 puntos)

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Publicar instrumentos .....

.....

.....

.....

  
 .....  
 Firma del experto

Anexo 22 Ficha de validación de instrumento

**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

1.1 Experto ..... Fernando Sánchez Vigo .....  
 1.2 Especialidad ..... Contabilidad .....  
 1.3 Cargo actual ..... Docente .....  
 1.4 Grado Académico ..... Contador Público .....  
 1.5 Institución ..... Universidad Privada del Norte .....  
 1.6 Tipo de Instrumento ..... Cuestionario .....  
 1.7 Lugar y Fecha ..... Cajamarca 31 de mayo de 2018 .....

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>					

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100 % (50 puntos)

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

..... En la aplicación mantener los lineamientos del .....  
 ..... modelo COSO 2013 .....  
 .....  
 .....



.....  
 Firma del experto